

# TURISMO COMUNITARIO Y DESARROLLO RURAL

Interacción y escalamiento de innovaciones

MARÍA PAZ MONTOYA PÉREZ



SEMINARIO INTERNACIONAL  
sobre escalamiento de  
innovaciones rurales

*IEP* Instituto de Estudios Peruanos



**IDRC CRDI**

International Development Research Centre  
Centre de recherches pour le développement international

**Canada**



**FIDA**  
FONDO INTERNACIONAL  
DE DESARROLLO  
AGRICOLA

# TURISMO COMUNITARIO Y DESARROLLO RURAL

Interacción y escalamiento de innovaciones

MARÍA PAZ MONTOYA PÉREZ

***IEP** Instituto de Estudios Peruanos*



**IDRC CRDI**

International Development Research Centre  
Centre de recherches pour le développement international

**Canada** 



**FIDA**  
FONDO INTERNACIONAL  
DE DESARROLLO  
AGRICOLA

---

Serie: Documento de trabajo, 182. Estudios sobre el desarrollo, 6

Turismo comunitario y desarrollo rural  
Interacción y escalamiento de innovaciones

© IEP Instituto de Estudios Peruanos  
Horacio Urteaga 694, Lima 11  
Telf: (51-1) 3326194/4244856  
Correo-e: <publicaciones@iep.org.pe >  
URL: <www.iep.org.pe >

© IDRC Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

© FIDA Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

Primera edición en español: Lima, enero de 2013

Cuidado de edición: Rafael Nova  
Diseño gráfico: Giovanna Arias Carbone  
Diseño de portada: Berthi Gibaja  
Revisión de texto: Oscar Reátegui Bartra

Edición digital

ISBN: 978-9972-51-385-5

Prohibida la reproducción total o parcial de las características gráficas de este libro por cualquier medio sin permiso de los editores.

Montoya Paz, María Paz

*Turismo comunitario y desarrollo rural: interacción y escalamiento de innovaciones.*  
Lima, IEP, IDRC-CRDI; FIDA, 2013. (Documento de trabajo, 182. Estudios sobre el desarrollo, 6)

1. TURISMO RURAL; 2. DESARROLLO RURAL; 3. AREQUIPA; 4. CUSCO; 5. MADRE DE DIOS; 6. VALLE DEL COLCA; 7. PERÚ

WD/06.02.01/D/6

# CONTENIDO

---

|  |    |
|--|----|
| Introducción   | 7  |
| 1. Valle del Colca: Innovando en un contexto turístico | 9  |
| 2. Maras: Potenciando talentos locales                 | 25 |
| 3. Posada Amazonas: Generando nuevas alianzas          | 41 |
| Conclusión   | 61 |



## Introducción

La innovación es un factor de cambio en todos los sectores de la economía, la sociedad y la vida cotidiana. Esta realidad es especialmente evidente en las zonas rurales de América Latina. Para sacar adelante los retos y desafíos que enfrentan día a día, las poblaciones rurales constantemente deben innovar en la forma de organizar su trabajo, en sus rutinas cotidianas y en la manera de organizar las relaciones sociales.

Muchas de estas innovaciones tienen efectos positivos en la calidad de vida de la población más pobre. Se trata de cambios, pequeños y grandes, que provienen de la creatividad e inventiva de las poblaciones y colectividades rurales. El impulso de estos cambios mezcla el conocimiento empírico, producto de la experiencia acumulada, y fuentes de saber académicas y tecnologías modernas, que ayudan a encontrar alternativas innovadoras para resolver problemas prácticos.

Las zonas rurales de la región andina del Perú cuentan con limitadas posibilidades de desarrollo. Esto se traduce en el incremento de la pobreza y desempleo, migración de la población hacia otras zonas con mejores alternativas de trabajo, pérdida de inversión y descontento de la población local. En el mundo rural andino, la agricultura es el centro de la economía, particularmente en las áreas donde prevalecen las comunidades campesinas e indígenas. Sin embargo, las actividades agrícolas no están reunidas en sectores ni ocurren aisladas del resto de las actividades económicas y sociales, sino que están íntimamente vinculadas con el comercio, empleo migratorio temporal, etcétera. Lo rural trasciende tanto la actividad agrícola como el espacio propiamente rural. En ese sentido, la innovación rural tampoco se limita a producir cambios en la agricultura, sino que abarca otras actividades económicas como, por ejemplo, el turismo rural.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el turismo rural comunitario «es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la cultura rural un

componente clave del producto». Esta definición encubre, sin embargo, una gran variedad de posibilidades. Las experiencias de desarrollo del de esta actividad, surgidas hasta la fecha en el Perú, se han dado por iniciativa, en su mayoría, de emprendedores que identificaron oportunidades de negocio para atender una incipiente demanda, así como proyectos desarrollados en los últimos años con el apoyo de organizaciones de cooperación con el desarrollo, empresas privadas y personas emprendedoras. A lo largo de estos años, se han desarrollado emprendimientos turísticos de alta calidad, basados en el esfuerzo e inventiva de los emprendedores y de la aplicación de buenas prácticas de gestión turística.

«Turismo Rural Comunitario (TRC)» es un programa del estado peruano que promueve estrategias y acciones en el sector turismo para generar inclusión económica y social para el desarrollo de las zonas rurales dentro de los destinos turísticos del Perú. En el año 2011, el MINCETUR, junto con la Universidad del Pacífico, impulsó un mecanismo de reconocimiento a iniciativas innovadoras de turismo rural denominado «INNOVA TRC», el mismo que fue concebido como un medio para fomentar buenas prácticas y promover la innovación en el sector. El concurso fue financiado por el «Programa de Escalamiento de Innovaciones Rurales (PEIR)» y se desarrolló en el primer trimestre del 2011. Se presentaron 139 propuestas provenientes de todo el país.

El presente documento busca describir y analizar los procesos de innovación asociados con estas experiencias. A través de la descripción de casos concretos de TRC, el documento pretende identificar los eventos importantes que han ocurrido a lo largo del desarrollo de las innovaciones, y analizar el rol de los diferentes actores, las alianzas generadas, las articulaciones y cómo estos elementos han tenido o tienen influencia en el desarrollo de los procesos de innovación vinculados con el turismo rural. De esta manera, a lo largo de sus tres capítulos, el documento recoge la experiencia del turismo rural en el valle del Colca, en Arequipa; la experiencia de Maras, en Cusco; y de la de Posada Amazonas, en el departamento de Madre de Dios, en la selva del Perú.

La autora agradece a Natalia Yáñez H. por su importante participación en la discusión y redacción de las reflexiones y conclusiones de este documento.

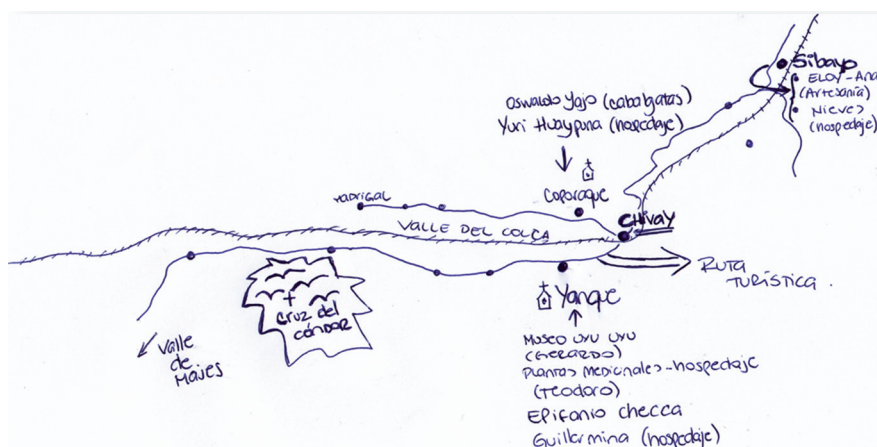
De igual manera, un especial agradecimiento a todas las personas que gentil y desinteresadamente compartieron su experiencia y brindaron su tiempo para la realización de entrevistas, así como a Mariel Negreiros, Amilcar del Castillo y Federico Durand, quienes además de compartir su experiencia facilitaron toda la logística durante las visitas al Colca, Maras y Puerto Maldonado respectivamente.

## 1. Valle del Colca: Innovando en un contexto turístico

El trabajo de TRC como actividad económica se inicia en el valle del Colca en el año 2006, gracias al apoyo de agentes externos —ONG, como DESCO, Grupo GEA, Centro de Innovación y Desarrollo de la Región Arequipa (CID-AQP); o proyectos, como «Sierra Sur» y «Coordinadora Rural», entre otros— y a las iniciativas y emprendimientos de los pobladores. En ese entonces, el valle experimentaba un crecimiento notable en la oferta de servicios turísticos privados que, sumado a las mejoras de infraestructura, carreteras y servicios diversos —telefonía, Internet, etcétera— originó el incremento de visitantes, tanto extranjeros como nacionales, a la zona. En ese mismo año, el MINCETUR implementó el programa TRC a nivel nacional, aunque no fue hasta el año 2010 que inició las actividades de organización, asistencia técnica y trabajos relacionados con la articulación entre gestores privados y locales en el valle del Colca.

El Colca tienen cuatro zonas priorizadas por el MINCETUR para el desarrollo del turismo rural: Sibayo, Yanque, Tapay y Coporaque. En estas localidades, se han desarrollado diferentes productos que guardan relación con las potencialidades del lugar: Tapay es destino de aventura; Coporaque, de turismo de «descanso», pues brinda paseos y baños termales; Yanque se destaca por su cultura y la tradición; y Sibayo ostenta la «cultura viva». La mayor parte de emprendimientos de TRC en los distritos de Sibayo, Yanque y Coporaque están vinculados con los servicios de hospedaje y turismo vivencial, aunque también existen algunos ligados a la venta de artesanía. El negocio turístico es una actividad complementaria que poco a poco está tomando más importancia entre los pobladores.

Mapa n.º1:  
Ruta de las zonas más turísticas del valle del Colca



Fuente: Elaboración propia

### 1.1. El rol de las instituciones

Son diversas las instituciones que han trabajado el turismo en el valle. Entre ellas, se destaca el trabajo de DESCO y del Centro de Innovación y Desarrollo de Arequipa (CID-AQP). Ambas son instituciones que han tenido un rol sensibilizador y motivador; han brindado servicios de capacitación en diferentes temas, como asesoría jurídica, gestión del negocio turístico, costeo, etcétera; han contribuido con la promoción y difusión de los emprendimientos, y han impulsado pasantías para los emprendedores.

En el distrito de Sibayo, la municipalidad juega también un rol importante en la promoción de las actividades de TRC. Promueve la incorporación al negocio, facilita el contacto con las agencias de turismo y articula el trabajo de las instituciones que han trabajado el tema en el área. Sibayo, es uno de los distritos cuyas iniciativas de TRC trabajan a través de las agencias de viaje. Edson Puma, gerente de la municipalidad de Sibayo, comenta que durante los últimos tres años la actividad turística en ese distrito se realiza a través de las agencias de viajes:

«El 98 por ciento de turistas que llega a Sibayo lo hace a través de una agencia y son ellas las que se benefician en mayor proporción. La municipalidad tiene pensado impulsar la organización para que sea la misma asociación la que se constituya en un futuro como agencia [...]. El municipio está trabajando en impulsar y promover que la mayor parte de la población se involucre en la actividad turística directamente».

El rol de las municipalidades no es el mismo en otros distritos; no existe la misma participación ni involucramiento en el negocio de TRC por parte de las municipalidades de Yanque y Coporaque. Para Yuri Huaypuna, poblador y emprendedor de Coporaque, la Autoridad Autónoma del Colca tampoco se ha involucrado, dado que concentra su atención en trabajos de infraestructura; sin embargo, él considera que debería impulsarse más el TRC desde las autoridades locales:

«Lo que pasa es que ellos poco toman decisiones. Igual le hemos dicho a nuestro alcalde que lo plantee en directorio. Hasta ahora no hay una respuesta ni un aliento que venga del Auto Colca. Eso es lo malo que tenemos: ellos como son alcaldes solo se han basado en carreteras, en jardines, pero menos en el fortalecimiento de un negocio sostenible como el Turismo Rural».

## 1.2. La asociatividad

En el año 2006, la municipalidad de Sibayo convocó a una reunión para los interesados en la actividad turística y, debido a la necesidad de constituirse como asociación para acceder a otros fondos del estado, se creó la Asociación de Servicios Turísticos Rumillaqta. El MINCETUR la consideró como una asociación piloto para impulsar el TRC en Arequipa.

«Las autoridades nos decían que es un pueblo turístico. Antes no sabíamos aprovechar del turismo. Hemos visto, hemos pensado que el turismo nos deja siquiera “algo” para la casa y en eso hemos formado la asociación ASETUR. Iniciamos con cinco familias; ahora somos doce» (Nieves Cutipa).

La asociación se fue fortaleciendo y llegó a contar con 34 socios en su mejor momento. En la actualidad, ASETUR cuenta con 25 socios, que trabajan activamente y se involucran directamente con el turismo. No obstante, existen también otras organizaciones como la Asociación de Artesanos que alberga a un número similar de socios.

En el presente año, se ha conformado también la Asociación de Turismo de Aventura, integrada por siete jóvenes del distrito de Sibayo, que han visto en el turismo una oportunidad laboral. Gracias a un concurso de emprendimientos convocado por la municipalidad, en la que este grupo de jóvenes participó como asociación y fueron ganadores, se logró contar con recursos para la compra de los botes para la realización del servicio de canotaje.

Por su parte, en el distrito de Coporaque, decidieron conformar un Patronato de turismo. DESCO brindó la capacitación en personería jurídica, y así se formalizaron sus actas y se gestó el patronato que hoy en día reúne a 23 socios. Para Yuri Huaypuna, poblador de Coporaque dedicado al TRC, la conformación del patronato ha sido muy importante. Él sostiene que son los mismos pobladores los que deben regular las mejoras para impulsar el servicio turístico, dado que es consciente de las limitaciones que puede tener la municipalidad. Esta ha sido una de las razones fundamentales que alentó su conformación. Ellos mismos han realizado las faenas necesarias para mejorar los caminos y calles dentro del distrito:

«[...] un año estábamos así nomás, pero ya pensando que nuestros turistas vienen y a veces los caminos se encuentra totalmente abandonados, y ¿quién va a velar eso? Bueno, el municipio, por una parte, aunque el municipio tiene múltiples trabajos, entonces dijimos “quién va a velar por el turismo?”, así que nosotros estamos tratando de hacer nuestros emprendimientos, nuestros servicios. Si podemos formar una asociación, un patronato de turismo o dar un buen servicio y una buena imagen hacia el turismo, nuestros caminos ahorita que son para San Antonio, para Uyo Uyo, todo eso era totalmente abandonado. Nosotros hemos hecho ya tres; la cuarta faena de éste año hemos hecho ya arreglo de camino con los socios del patronato; al principio han estado varias autoridades, la comunidad de [regantes], el mismo alcalde, con su regidor de turismo que era nuestro presidente, pero como iba pasando los años nos han ido abandonando. Entonces ya como terminó la gestión anterior, la regidora se fue a Arequipa por motivos del estudio de sus hijitas, entonces me dejó a mí que yo era vicepresidente; a mí me dejó el cargo de presidente. Durante mi gestión, ya hemos hecho varias faenas; estamos tratando de hacer un nuevo circuito agroturístico. Hemos hecho sólo dos faenas y nos falta bastante para avanzar» (Yuri Huaypuna).

Para Yuri, este trabajo en asociación es lo innovador del servicio que ofrecen. Él resalta el hecho de que sean los mismos emprendedores los que se encarguen de las mejoras: «[...] en la asociatividad, por la mejora del servicio turístico local, esa era nuestra innovación, que casi en ningún sitio la hacen. El mismo poblador jamás se interesa del turismo si no es el Municipio u otra ONG. Esa es nuestra innovación: demostrar a los diferentes pueblos [...] siempre hay una institución que ha estado mejorando. En este caso, nosotros mismos hemos hecho; vamos a pedir apoyo, pero, después de que nosotros hemos dado la iniciativa de trabajo, esa es nuestra innovación».

En Coporaque, no existe un acuerdo formal de trabajo con agencias. Los contactos se dan por recomendaciones. Se destaca el apoyo de un turista francés quien los ha apoyado por medio del establecimiento de vinculándolos con otros grupos de turistas o agencias. Sin embargo, y dado que en este distrito se brinda el servicio de cabalgatas alrededor de la zona para visitar zonas arqueológicas, admirar paisajes, etcétera, algunas de ellas toman contacto con los emprendedores para solicitarles este servicio:

«Con las agencias trabajamos poco a poco también; comenzaron también de otros pueblos, o sea que hay competencia, pero cuando vienen aquí por tres días por ejemplo estamos trabajando con Mamaycchi. A veces también nos llaman de la Casa Andina, Ampato, y también una agencia en Chivay. Nos llaman y piden los caballos para tal hora y cuántos caballos, entonces nosotros esperamos con el caballo a la hora indicada; ya depende para allá que llevamos o para [Ollullo] ida y vuelta o solo dejamos», comenta Oswaldo Yajo, poblador y emprendedor del turismo vivencial y cabalgatas de Coporaque.

«Bueno, yo no he trabajado con ninguna agencia. Solamente vinieron me recomendaron, mandaron así. No he trabajado con ninguna agencia, puro recomendado. En la primera, vinieron unos franceses y se fueron a los quince días, llegaron otros franceses, vinieron también estudiantes de la universidad de San Marcos; ellos también enviaron a sus compañeros; y así nomás, propaganda de “boca a boca”» (Oswaldo Yajo).

En Yanque, tampoco se trabaja con agencias y no se evidenció un trabajo activo en el tema por parte de la municipalidad. Se trabaja solo por recomendaciones. No obstante, Yanque tiene una ventaja sobre Sibayo y Coporaque: su ubicación estratégica. Todas las mañanas, recibe turistas que están de paso entre Chivay y la Cruz del Cóndor, el atractivo turístico principal cuando uno realiza el viaje al valle del Colca.

Sumac Yanque Ayllu es el nombre del consorcio conformado por los emprendedores de Yanque: Gerardo Huaracha, Teodoro Huaypuna, David Cáceres Nisantaype y Nestor Mamani. El trabajo en asociación les permite acceder a los beneficios y capacitaciones de otras instituciones. Guillermina —esposa de Néstor— reflexiona al respecto: «Nos beneficiamos en que las instituciones nos apoyan por el hecho de que somos una asociación, sino individual no nos apoyarían. Esa es la única ventaja que tenemos».

### 1.3. Las capacidades

Gracias al programa del MINCETUR-TRC y a instituciones que han impulsado el negocio en la zona, los emprendedores han sido capacitados en gastronomía, idiomas, finanzas, aspectos jurídicos y gestión del negocio turístico. Han participado también en rutas de aprendizaje, como visitas a Cusco, Raqchi, etcétera. Edson Puma, gerente de la municipalidad distrital de Sibayo, siente que existe un cambio fomentado por la actividad turística: «Las personas que trabajan directamente con el turista han tenido bastantes cambios. Hay una mejora en sus dormitorios, su sala, la cocina, etcétera».

Por su parte, Guillermina Mamani, emprendedora de Yanque y dueña de la casa hospedaje Sumaq Kantuta Wasi, entiende que gracias a su padre se animó a incorporarse al negocio y que paulatinamente ha ido mejorando gracias a las capacitaciones a las que asiste y de las cuales aprende para ofrecer mejores servicios:

«[...] comencé a poco; después vi que mi papá trabajaba y me llevó estudiantes de Estados Unidos. Con eso comencé a trabajar; estaban una semana acá y una semana allá y me gustó. Yo quería habilitar mi cuarto, comprarme una frazada. Entonces así llegaron otros pasajeros, de repente una vez al mes, de repente una vez a la semana; entonces yo quería trabajar más y así sucesivamente. Ahora, gracias a Dios, más porque nos vienen a capacitar, nos han capacitado en cómo atender al turista, cómo tender la cama, cómo tener limpio los baños, todas esas cosas. Hasta ahorita nos están ayudando. Yo estoy bien agradecida a la institución [DESCO, GEA, entre otras] y quiero que nos siga capacitando más y más para poder darles una buena atención a los pasajeros. Ahora yo estoy trabajando en gastronomía he aprendido con la capacitación. A mí no se me hace difícil cocinar, ni atender. Yo me siento una amiga más para ellos, me siento contenta [...]. Antes que yo trabajé acá en el turismo. Nunca iba a las reuniones. Yo solía estar metida en mi casa, mi casa y chacra, mi casa y chacra, nada más. Ahora sí he aprendido mucho. Voy a las capacitaciones y trato de entender; trato porque no puedo hacerlo yo y ahora sí. Hasta mi esposo antes me decía “¿para qué vas a ir a la reunión, pues?”. Ahora ya no me dice nada, porque yo también tengo derecho a aprender cosas como tú y así estoy mucho mejor gracias a ustedes que nos apoyan, nos dan aliento, nos preguntan. A veces respondemos pudiendo o no pudiendo, pero sé que vamos a salir adelante».



## 1.4. El negocio en crecimiento

«Compartimos los quehaceres de la casa, cocinamos juntos, vamos a la chacra, conversamos, dialogamos, y muchos dicen “qué bueno”. Ahora tuve a unos [turistas] de Francia y se fueron muy contentos. Yo creo que todos los turistas que han venido se han ido muy contentos. Los vestimos con nuestra ropa típica, bailamos con ellos, escuchamos música; así compartimos nosotros» (Nieves Cutipa).

Poco a poco, aquellos emprendedores que brindan servicios de hospedaje han ido acondicionando sus casas e incorporando las mejoras necesarias para otorgar un mejor servicio. Han ido conociendo su mercado y adecuando sus ambientes para mayor satisfacción de sus visitantes, como relevan algunos de los testimonios recogidos:

«El turismo no es así nomás; tiene varios complementos. Entonces también recién nos hemos dado cuenta que al turista hay que atenderle como debe ser para ganar y hay que ofrecer productos» (Yuri Huaypuna).

«Estamos mejorando, poco a poco, están viniendo. Todo lo que falta estamos complementando; los mismos huéspedes nos piden. Hasta ahorita, no estamos trabajando con ninguna agencia. Gracias a las recomendaciones de ellos también están viniendo; el turista libre es el que está llegando por acá» (Gerardo Huaracha).

Por su parte, Teodoro Huaypuna, emprendedor de Yanque y dueño de la casa-hospedaje Qoyllur Wasi, donde se exhiben plantas medicinales, recuerda cómo fue acondicionando su casa para brindar un mejor servicio:

«Yo particularmente tenía siempre este propósito de hacer un pequeño hospedaje, desde que me he comprado mi casa, desde 1996. Entonces yo siempre quería hacer. En este tiempo, me apoyaron otras instituciones. Ellos me hicieron este bañito; yo más bien empecé a techarlo y les puse camas para ellos mismos. Y después, en el 2009, empezamos dividiendo este cuartito para tres habitaciones y, como era un salón grande, se le dividió para tres» (Teodoro Huaypuna).

El negocio del turismo es una actividad complementaria. La mayor parte de los emprendedores se dedican a la agricultura, ganadería y artesanía. La actividad turística es estacional, y se concentra entre junio y agosto, temporada alta para el hemisferio norte. Durante el resto del año, el número de visitantes es muy reducido y las visitas son esporádicas y, por lo tanto, no representa una verdadera solución a los problemas económicos de la población: «Sí, para nosotros, como

pobladores, el turismo no es nuestra solución, nuestro primer fuente de economía es la agricultura y la ganadería, todos somos agricultores, ganaderos; pero vemos también que el turismo nos puede dar una alternativa de mejora económica para nuestra familia», explica Yuri Huaypana.

Imagen n.º 1: Guillermina Mamani muestra cómo ha acondicionado su casa para recibir a los turistas.



Fotografía: María Paz Montoya Pérez

## 1.5. La historia de algunos emprendimientos

### 1.5.1. La casa-hospedaje de Nieves Cutipa, Sibayo

«La mayoría son mujeres. Los socios son nuestros esposos, pero en directo trabajan las señoras, porque la mayoría de nuestros esposos tiene su trabajo en el campo y los que tenemos que atenderlos somos nosotros».

La señora Nieves Cutipa vive en Sibayo y cuenta con una casa hospedaje. Trabaja con doce familias y recibe a los turistas en grupos. La temporada en las que recibe mayores visitas es durante los meses de julio y agosto. Ella trabaja con agencias y, a través de ellas, la visitan los turistas. Sus principales actividades económicas eran la crianza de alpacas y la artesanía. Hoy en día, continúa dedicándose a la artesanía, pero desde hace tres años se dedica al negocio del turismo como actividad complementaria. Por cada turista que recibe, cobra 25 soles por noche, tarifa que es general para todos los emprendimientos de TRC del valle.

Ofrece el servicio de alojamiento, aunque también realiza actividades durante el día para que el turista participe de ellas: exhibe ropas típicas, y ofrece la posibilidad de pescar, realizar caminatas, sacar leña, cosechar, pastorear, regar, etcétera. Estas actividades tienen un costo adicional.

Ella recibe el apoyo de su esposo, quien se dedica a la actividad agrícola. Su hijo Javier, de 21 años, la apoya también; él ha estudiado para ser guía turístico, sobre todo en aspectos administrativos. Javier es consciente de que el número de visitantes que reciben no es suficiente —este año inclusive bajó mucho la afluencia turística— y quiere involucrarse en la promoción del servicio para poder contactarse más con agencias o con los turistas directamente. Sin embargo, Javier desea trabajar en otro lugar porque aún no ve en el negocio turístico de su distrito un futuro promisorio:

«[...] yo cada vez que vengo aquí los ayudo, por eso estoy también ahora ayudando con algunas cosas: lo que es la parte administrativa, publicidad [...]; ahora estamos sacando un trifoliado aquí sólo de mi casa y queremos sacar también algunas tarjetas para repartirlas [...]. De hecho que ayudaré de alguna u otra forma a la asociación aquí a mis padres, pero yo tengo que ir a trabajar también y el negocio aquí aún no es lo más rentable» (Javier, hijo de Nieves Cutipa).

Imagen n.º 2: Nieves Cutipa muestra su cocina



Fotografía: María Paz Montoya Pérez

### 1.5.2. Ana Cutipa y el ecomuseo: interpretación del proceso de elaboración de artesanía en Sibayo

Ana Cutipa, de 33 años, tiene una pequeña tienda de útiles escolares; es madre de tres hijos de catorce, once y cuatro años. Ella es miembro de la Asociación de Artesanos de Sibayo, al igual que Eloy Sarayasi, quien se presentó al concurso INNOVA TRC, en representación de la asociación, con la iniciativa del ecomuseo: una interpretación del proceso de elaboración de artesanía. La propia protagonista cuenta de esta manera el origen de la iniciativa:

«Eso fue por la competencia de la artesanía que vino de acá de Puno, de Arequipa, de otros lugares; pero esa artesanía no es de repente pura fibra de alpaca como es la que nosotros hacemos y tampoco es a mano como nosotros lo hacemos artesanalmente; es a máquina, entonces por ahí es que nos entró la idea de que por qué nosotros no exponemos o explicamos cómo es esta nuestra artesanía, de cómo está hecha, de cuántos días se demora, por qué el precio que pedimos. Por eso fue, ¿no? Ahí explicamos desde dónde se inicia, desde el corte de la lana del pellejo y se escoge. Ahí explicamos también de qué parte del pellejo también se hace la artesanía, porque no de todo el pellejo que cortamos no se utiliza para el tejido siempre se clasifica. Desde ahí inicia, desde el corte, el preparado de la fibra, el hilado, el torcido, el tejido y el acabado final. Eso es lo que se expone ahí, entonces cuando uno lo expone, le avisa inclusive de las figuras que ponemos, no es cualquier figura. Es una cultura que tenemos acá, lo que es la flora, la fauna. A base de esa explicación, de repente cuando nosotros vendemos se entiende cuánto debe costar, entonces pagan el precio» (Ana Cutipa).

«¿De qué forma puede ser competente tu producto?», reflexiona Ana mientras recuerda cómo surgió la idea del museo. Ella recuerda que antes tejían y vendían sus productos en Chivay al precio que compraban los intermediarios, porque no conocían los costos de producción. Ana identifica que desde que fueron capacitados y pudieron determinar su costo de producción, comenzaron a fijar mejor sus precios.

«¿Qué hay que hacer para hacerlo “costar”?», ¿cómo vamos a explicar? De ahí nació la idea de explicar y que el turista que viene, que va a las casas vivenciales aprenda y entienda cómo se teje y cómo se hila», explica Ana. A raíz de eso, madura la idea de constituir el ecomuseo. Las ganancias corresponden a la venta de los productos, pero a la vez por el servicio de exposición.

### Imagen n.º 3: Ana Cutipa en su tienda de útiles escolares



Fotografía: María Paz Montoya Pérez

#### 1.5.3. El turismo vivencial de Yuri Noé y las cabalgatas de Oswaldo Yajo, Coporaque

Yuri se considera un emprendedor; se motivó por el negocio de turismo debido a que su familia siempre brindaba alojamiento a extranjeros que venían a visitar o estudiar en su distrito. Ha sido presidente del consejo parroquial de su distrito y, durante este tiempo, los sacerdotes siempre recomendaban su casa para que los extranjeros —mayoritariamente antropólogos— se alojaran en ella. Debido a esta experiencia, se animó a hacer del turismo vivencial una de sus actividades complementarias que le permitió elevar su nivel de ingresos. En el año 2005, inició esta actividad y participó de las capacitaciones que brindó DESCO. Yuri entiende que son los mismos pobladores quienes deben regular las mejoras para impulsar el servicio turístico, dado que entiende que la municipalidad tiene sus limitaciones. En este sentido, decidieron conformar un patronato y velar por los intereses de los emprendimientos turísticos. Así, como patronato, han realizado las faenas necesarias para mejorar los caminos y calles dentro del distrito.

Por su parte, Oswaldo Yajo y su esposa están vinculados con el negocio turístico hace cinco años. Ellos brindan el servicio de hospedaje y lo completan con paseos en caballo por la zona. La idea de las cabalgatas surge porque identificaron que los turistas que visitaban su distrito no tenían ninguna actividad atractiva en los alrededores y se les ocurrió ofrecer paseos para que, además, el turista pueda apreciar el paisaje y el atractivo de Coporaque.



«Y así empezamos con los caballos, primero uno, dos, luego se animaba un grupo, y empezamos luego poco a poco a buscar nuestro circuito. Ahora, en la misma zona, tenemos varios circuitos, hay de dos horas y media, tres horas, una hora y media, una hora depende de la distancia del circuito. Nosotros ofrecemos los caballos equipados para que puedan guiar a donde quieran ir y contar las historias que sabemos de la población que contiene cómo es, a dónde pertenece, de los incas, de los españoles, y cómo estamos bastante enterados de la población no nos hace muy difícil para poder contar. Y a veces vienen sin saber español; también a mi hija la llamamos y ella se entiende. Ella está acabando en el cultural norteamericano; está acabando su carrera, está haciendo su tesis. Ella nos apoya también bastante. Luego, también las casitas que hemos hecho estamos ofreciendo también hospedaje, contando de la gastronomía también, bebidas. O sea, hemos querido hacer un paquete completo para ofrecerle a la persona que venga y se sienta contenta», expresa Oswaldo Yajo.

Yuri y Oswaldo se muestran como emprendedores natos: animados, creativos, motivados, entusiastas. Ambos son conscientes de que el negocio no es aún rentable, pero que ayuda a complementar los ingresos de sus otras actividades. Sin embargo, sienten que progresivamente irá creciendo, y por eso sienten la confianza de apostar y arriesgar en él. Muestran las mejoras que han hecho y se encuentran haciendo en sus casas. Conocen otras experiencias —no necesariamente de la zona— y piensan en cómo replicar. Se han involucrado en las mejoras de su distrito y trazan nuevas soluciones e ideas para impulsar la actividad de TRC en la zona.

#### 1.5.4. El museo de Uyo Uyo de Gerardo Huaracha

El abuelo de Gerardo, Felix Huaracha, fue el último cacique de Yanque. A él perteneció la casa donde hoy existe el museo de Uyo Uyo, así como las distintas piezas que se exponen en él. Esta propiedad pasó de generación en generación hasta que pasó a formar parte del patrimonio de Gerardo.

La idea de hacer un museo no fue suya. Un visitante norteamericano —recuerda Gerardo— se hospedó en su casa y notó las piezas que, en aquel entonces, se guardaban en la sala. Fue esta persona quien animó a Gerardo a habilitar un museo dentro de su casa para exhibir las piezas al público en general y no solo a sus huéspedes.

De esta forma, desde hace ocho años, Gerardo y su familia cuentan con la Casa Museo Uyo Uyo y siguen ofreciendo el servicio de hospedaje en ella. Con ella,

brindan la posibilidad de visitar un museo con piezas originales que datan de la época pre inca. «Cuando vienen los turistas, les explico cómo es la historia de antes, cómo se encontraron estas piezas. ¿Eso es todo no?», cuenta Gerardo. Ellos no cuentan con una tarifa establecida para las visitas a su museo; el aporte es voluntario para quienes los visitan: “El museo es voluntario, pero los pasajeros entran y no pagan. Unos que viene de la parte de afuera, sí, pero es la voluntad nomás; a veces es un sol, dos soles, así es».

El emprendimiento de Gerardo forma parte del consorcio Sumaq Yanque Ayllu. CID- AQP y DESCO le avisaron del concurso y lo animaron a participar en la categoría «Emprendimiento individual». La Casa Museo de Uyo Uyo obtuvo el tercer lugar en esta categoría. Gerardo exhibe su premio en el Museo y se siente muy orgulloso de que los pobladores lo visiten y celebren su reconocimiento.

Imagen n.º 4: Gerardo Huaracha muestra orgulloso el premio recibido en Concurso Innova TRC.



Gerardo Huaracha muestra el premio que recibió en el concurso «INNOVA TRC». Fotografía: María Paz Montoya Pérez

## 1.6. Papel del concurso INNOVA TRC para incentivar las innovaciones

Para Edson Puma, gerente de la municipalidad de Sibayo, el concurso promueve y motiva. Hace que la gente realice sus actividades según los requerimientos estipulados en las bases. Por esta razón, se está trabajando la institucionalización de fondos concursables en el distrito, los cuales permitirán la competitividad en las asociaciones y organizaciones para mejorar la calidad de su servicio.

Instituciones como DESCO o CID-AQP —y en algunos casos el gobierno regional— jugaron un rol fundamental en el proceso de difusión y promoción del concurso. El total de emprendedores entrevistados que se inscribieron y participaron del concurso manifiestan haberse enterado del mismo gracias a DESCO y/o CID-AQP. No obstante, de las dieciocho propuestas que se inscribieron del valle del Colca y calificaron, solo se presentaron nueve. Son diversas las razones por las que los emprendedores o autoridades no se presentaron al concurso o las dificultades que tuvieron los que sí lo hicieron: la falta de tiempo debido a actividades cotidianas, la complejidad de los formatos, la necesidad de usar herramientas tecnológicas como internet para el envío de documentos, la necesidad de describir de manera escrita el emprendimiento, y la dificultad por entender el concepto de innovación o de poder describir el componente innovador de sus emprendimientos. De los seis emprendedores con quienes se conversó, todos reconocieron que necesitaron asesoría para el llenado de formatos. Ana Cutipa nos comentó lo siguiente al respecto:

«Primerito nos ayudaba. Acá había un regidor. De acá Rodolfo, nos ayudó él, pero nos faltó. Después Lima nos llamó que faltaba enviar el registro de la asociación, todo eso. Entonces dijimos “mejor ya no”, porque no podíamos, porque acá no hay internet para enviar por correo, escanear. Entonces después vino la señorita Ibet; me dijo “¿por qué no han enviado?”. “Es que ya no había tiempo para enviar”. “Entonces por qué Eloy nomás no se presenta como persona natural”. Ahí es donde ella también nos ayudó, ¿no? Acá lo escribimos todo [...]. Mi problema es que a veces hay muchas palabras que a veces son nuevas y a veces no comprendo. Habían partes que no lo podían llenar y palabras que no se entendían. Hemos tenido varias sesiones para terminar de llenarlo; por ejemplo, los costos no entendías. Al final se logró».

En general, la mayor expectativa que tenían los emprendedores sobre el concurso era, por una parte, ser reconocidos y tener mayor visibilidad —sobre todo al momento de venir a Lima—, pero principalmente tener la oportunidad de viajar y visitar otras experiencias. Así lo revelan algunos de los comentarios recogidos:

«[...] es necesario que aprendamos nosotros. Siempre es bueno aprender y ver en otros sitios para ver cómo reciben, cómo trabajan. Es bueno que nos lleven, que nos capaciten más, que nos apoyen» (Gerardo Huaracha).

«A mí me hubiera gustado de repente salir a otros países para ver, principalmente, en los países que hay turismo vivencial, para ver ellos cómo tratan, cómo son sus casas, cómo es el ambiente, cómo es el clima, para hacer un intercambio con ellos» (Teodoro Huaypuna).



A pesar de las dificultades y las limitaciones, el valle del Colca obtuvo un reconocimiento con el señor Gerardo Huaracha, quien ganó el tercer puesto en la categoría de emprendimientos individuales. Los emprendedores manifestaron que, de presentarse un segundo concurso, no dudarían en postular y que lo harían mejor debido a la experiencia ganada en esta primera participación.

### 1.7. Algunas reflexiones

Estos casos muestran que es fundamental apoyar la promoción y difusión de los emprendimientos, no solo mediante el empleo de material promocional —trípticos, tarjetas, posters, etcétera—, sino del trabajo más directo con el sector privado para incrementar el número de turistas que requieren de sus servicios. También se debe continuar fortaleciendo capacidades. Muchos de los emprendimientos demandan conocimientos en la gestión del negocio, búsqueda de mercado, costeo, contabilidad, entre otros.

Otra de las enseñanzas del valle del Colca es que las municipalidades juegan un rol fundamental como articuladoras con los operadores del servicio. Si bien es cierto que las agencias de viaje actúan como intermediarias y obtienen las mayores ganancias, es necesaria su participación para que los emprendimientos de TRC se vuelvan más visibles y puedan promocionarse de manera independiente. En distritos donde el acceso por carretera es poco frecuente —y depende, por ejemplo, de la frecuencia de buses—, la alianza con agencias de viaje es aún más necesaria, dado que estas cuentan con los servicios de transporte de manera particular. En ese mismo sentido, un factor limitante son las vías de transporte. Las malas carreteras limitan considerablemente el despegue del turismo rural, sobre todo, en distritos alejados como Sibayo. Así mismo, las municipalidades tienen un rol importante como sensibilizadoras. Es necesario promover el negocio del TRC entre los pobladores para que esto incremente la competitividad entre los emprendedores y los distritos.

Para el caso de emprendimientos vinculados con el negocio de la artesanía, el apoyo en la búsqueda de mercado es indispensable. La participación de agentes externos, en este sentido, ha sido fundamental, sobre todo, en aquellos casos en que no ha existido liderazgo. En este tipo de negocios, como la venta de artesanía, el manejo de herramientas como internet y la capacitación en su uso es algo muy necesario. En los distritos visitados, el acceso a Internet es bastante limitado y, en algunos casos, inexistente. Es importante que las autoridades reconozcan que este servicio es hoy un elemento casi indispensable si se quiere impulsar el negocio turístico.

Los casos del Colca evidencian, por otro lado, que es importante rescatar el rol de los jóvenes hijos de emprendedores. Ellos cuentan con ideas creativas, manejan mejor la tecnología y conocen mejor el mercado. Son ellos los que mejor se relacionan con los turistas y, en muchos casos, no tienen problemas para comunicarse en inglés. Es necesario alentarlos a presentar ideas creativas, por medio de concursos locales, por ejemplo, para que puedan generarse negocios rentables que les permitan continuar viviendo en sus localidades y llegar a convertirse en emprendedores.

Con relación a INNOVA TRC, es importante considerar la opinión de los emprendedores y reducir el grado de dificultad en el llenado de los formatos. Una idea interesante es recurrir al uso de videos, los cuales permiten que el emprendedor pueda expresarse abiertamente y describir su negocio oralmente, ya que para muchos ha sido muy difícil hacerlo de manera escrita.

Finalmente, podemos ver que son pocos los que comprenden el verdadero significado del término ‘innovador’; por ello, fue necesario brindar asesoría y apoyo en el llenado de los formatos. Es importante identificar a los líderes o potenciales líderes de las zonas y trabajar con ellos. Entre distritos aún no se percibe el reconocimiento a un líder en particular o a algún emprendimiento. Las referencias siempre son de emprendimientos en Cusco o Puno. Por esta razón, fortalecer las capacidades y cualidades de liderazgo de aquellos que se destacan tendría un impacto positivo en el impulso del TRC en el valle del Colca.

## 2. Maras: Potenciando talentos locales

El pueblo de Maras se encuentra ubicado en el valle del Urubamba —valle sagrado de los incas— en el corazón del departamento del Cuzco, en Perú, a una altitud de 3380 msnm. Fue un paso obligado para el comercio desde tiempos prehispánicos, y durante la colonia fue ocupado por caciques y nobles desposeídos de los palacios incas del Cuzco. Esta rica historia y el paisaje de montañas nevadas a lo largo del valle lo convierten en un atractivo singular en la ruta que los turistas recorren hacia Moray o las Salineras y en circuito ofrecido tradicionalmente dentro de la zona. Su ubicación estratégica sitúa a este pueblo en una posición única para aprovechar los reflujos del turismo tradicional. Actualmente, en Maras, existen pocos servicios básicos tales como agua y luz permanente, lo cual ha limitado la capacidad de este pueblo para salir de la pobreza. La iniciativa de TRC llevada adelante en Maras representa un claro ejemplo de un proyecto en el cual se combinan oportunidad y demanda.

### Una innovación que nace del encanto

«[...] yo trabajaba de guía turístico y venía en burro o en bicicleta constantemente por aquí. Cuando vine a este pueblo, me encantó, me gustó y dije “¡yo acá me tengo que quedar!» (Amílcar Del Castillo)

Amílcar del Castillo, de 48 años de edad, nació en Cusco, en la provincia de Canas, y estudió para ser guía turístico en la Universidad Nacional San Antonio Abad. Durante muchos años, trabajó en el valle del Urubamba en uno de los hoteles conocidos del lugar. Como parte de su trabajo como guía turístico, Amílcar recorría el circuito Urubamba-Maras-Moray-Salineras con mucha frecuencia y tenía claro que era en Maras donde quería quedarse a vivir.

En una de sus visitas a Maras, en el año 2002, notó que una de las casas ubicadas en la plaza Punku mayor estaba a la venta. No dudó en comprarla y es ahí donde, con la ayuda y compañía de su madre, Doña Carmen, vive desde entonces. Debido al trabajo de Amílcar, él ya era conocido por muchos de los pobladores de Maras; aunque fue poco a poco y con la amabilidad y calidez que los caracteriza que fue ganándose la amistad y cariño de los habitantes del lugar.

La casa fue remodelada y acondicionada con el mejor de los gustos gracias a los detalles de Doña Carmen. Ella, consciente de sus extraordinarias habilidades culinarias, decidió emprender ese mismo año, un pequeño restaurante en la cocina/comedor de la casa. Por su parte, Amílcar impulsaba la actividad turística en la zona de manera independiente llevando pequeños grupos de turistas a recorrer la zona. Los contactaba gracias a las amistades que había logrado en su anterior experiencia laboral. Amílcar vio que el encanto del pueblo era una potencialidad y apostó por una iniciativa turística más ambiciosa, que le daría un atractivo mayor a Maras para atraer a un mayor número de turistas. Además, buscó que estas pudieran también involucrarse y participar de las actividades culturales y cotidianas de la población local. Se trataba de en un circuito turístico que permitiera recuperar los talentos locales y la identidad cultural propia del lugar. No tardó mucho tiempo en ponerlo en marcha.



Fotografías: María Paz Montoya Pérez

## 2.1. Los contactos, los actores, los momentos clave

Amílcar identificó el talento de los pobladores, y el arte y la cultura de Maras: «me gustó la vida del pueblo, vi artesanos, vi cosas que se podían rescatar; así que armé un circuito turístico, lo compartí con los pobladores y les ha gustado [...]. Empecé a buscar amigos, a los músicos, a los artesanos, y generar con ellos un producto...». A pesar de no ser del lugar, supo ganarse la confianza de la gente «poco a poco, visitando, haciendo amigos, llevando una vida normal, ayudando a los demás», señala. Amílcar inició el trabajo turístico de manera independiente y llevó grupos de turistas a visitar el lugar gracias a amistades y contactos que conoció por su trabajo anterior:

«Los turistas llegaban por amigos; como trabajé antes en el hotel, mis amigos me decían “Amílcar, ¿te has ido a Maras?, ¿me puedes atender a un grupo?”. Y es así como venían los turistas [...]. Comencé a darles facilidades, alojamiento [...]. A veces uno cuando camina por estos lares no tienes un buen baño, no tienes buenas condiciones para hacerlo sentir en casa (al turista) así que dije que era una oportunidad para que descubran este pueblo y comencé a trabajar con la gente para que puedan dar las condiciones, para que sean buenos anfitriones [...] inicialmente yo les prestaba de mis cosas para que sigan adelante y han respondido [...] hoy somos ocho que damos hospedaje con una capacidad de treinta camas. Hoy, hasta el párroco se ha incorporado, la iglesia también da hospedaje» (Amílcar del Castillo).

La actividad turística se inició en el año 2003, dentro de la cual se involucró al pintor y al sombrerero y se realiza una visita a la iglesia de San Francisco de Maras. Ese año, se recibió alrededor de quince turistas. Para el año 2005, ya tenían un circuito armado en el que contaban con la participación de los músicos, el sombrerero, el pintor, las artesanas, las floristas, y los paseos en caballo o burro por la zona o hacia Moray y las Salineras; estos animales representaban otro aporte de los pobladores del lugar.

Ese mismo año, Amílcar se enteró del «Primer Encuentro de Turismo Rural», el mismo que se llevó a cabo en el valle del Urubamba en Cusco. Había sido guía turístico de la señora Cecilia Rafo —quien era parte del equipo organizador del evento— en alguna oportunidad, así que no dudó en contactarse con ella y solicitar espacio para su participación. Uno de los expositores del evento fue Rafo León, el conocido periodista peruano dedicado al desarrollo de reportajes turísticos para la televisión. Amílcar aprovechó la oportunidad para presentarle el

material fotográfico de la zona y de los trabajos que se habían desarrollado. Con ello, logró convencerlo de visitar Maras nuevamente<sup>1</sup>. León participó del circuito —visitó la casa del pintor, los sombrereros, etcétera— y luego elabora dos videos/reportajes para su programa televisivo «Tiempo de Viaje»<sup>2</sup>. Para Amílcar, representó un momento clave en la promoción del circuito turístico que comenzaba a tomar forma en Maras.

En el año 2007, un grupo de turistas franceses visitaron Maras y resultaron encantados. Luego, se contactaron con reporteros de TV5 —canal de televisión francesa— y, tiempo después, un equipo de esta cadena televisiva visitó Maras, interesado principalmente en el teatro en quechua y las actividades del pueblo<sup>3</sup>. Sin embargo; la necesidad de contar con capacitación se hizo más evidente debido al crecimiento, por lo que se pusieron en contacto con la ONG Arariwa, la misma que cuenta con el Centro de Formación Profesional (CENFOPAR) y opera en Cusco. CENFOPAR brindó capacitación a través de talleres y pasantías. Participaron de ellas dos miembros de la asociación, los cuales visitaron experiencias en Uyuni y en San Pedro de Atacama<sup>4</sup>.

El Instituto Nacional de Cultura (INC) también ha jugado un rol fundamental en el desarrollo de esta experiencia. Las capacitaciones vinculadas con los talleres de arte fueron desarrolladas por técnicos del INC, algunos años antes del inicio de la presente iniciativa. Esto representó una oportunidad importante para el desarrollo del circuito. Con el pasar de los años, se han sumado nuevos contactos del sector privado. Hoy en día, cuentan con el apoyo de agencias de viaje, tanto en Lima como en Cusco, que los apoya con la promoción de las actividades y la conexión con los turistas. Algunas de estas agencias son Lima Tours, Pacifico Tours, Panorama y Solma Tours. Ellas ayudan también con nuevas ideas para el desarrollo de actividades en el lugar; por ejemplo, Solma tours los está convenciendo de desarrollar carreras de burros desde el presente año.

1 Rafo León ya había publicado un artículo sobre Maras/Salinas en el año 2002 en la revista *Bienvenida*. No obstante, se animó a cubrir un nuevo reportaje sobre el circuito turístico que recientemente se había implementado.

2 Programa televisivo emitido por el canal Plus TV de transmisión por cable en Perú.

3 El reportaje formó parte de una transmisión que se elaboró para TV5 sobre el Perú.

4 Los talleres de capacitación se desarrollan en Urubamba. Esto no ha permitido que los resultados sean óptimos debido a la distancia. Se está solicitando a Arariwa que los talleres se puedan desarrollar en el mismo Maras.

Recientemente, se están iniciando también las conversaciones con el gobierno municipal para que se involucre un poco más en el desarrollo del pueblo ahora que está en crecimiento su desarrollo turístico. Actualmente, el pueblo solo cuenta con treinta minutos de suministro de agua al día y no tienen luz eléctrica durante la noche. Si bien es cierto que se realizan trabajos en las calles y se han construido algunos caminos, es importante que las autoridades locales consideren como prioridad la su señalización.

## 2.2. La recuperación de la cultura y los talentos locales

Amílcar animó al grupo de pobladores más motivados y activos en el trabajo turístico para que conformen una red que les permitiera no solo trabajar de manera colaborativa, sino también acceder a los beneficios que algunas fuentes cooperantes destinan solo a agrupaciones colectivas y no a pobladores individuales. Esto animó a un grupo de pobladores liderados por Amílcar —inicialmente once— a conformar su propia red local para el impulso del turismo en Maras. Así, en el año 2010 crearon la red Sol Naciente Moray.

Hoy en día, son ocho los socios de la Red Sol Naciente. Cuatro de ellos dan servicio de hospedaje, mientras que los demás apoyan con el servicio de guiado, artesanía, paseo en burro, narración de cuentos etcétera. No obstante, no solo los socios participan. Cuando se requiere, las esposas o los esposos de los socios y los hijos también apoyan atendiendo a los turistas. Vicky Kusipaucar, socia activa de la red, comenta sobre su conformación: «un día dijimos “nos vamos a organizar un grupo”. Nos hemos organizado y a registros públicos hemos ido; ya estamos reconocidos. Estamos recién un año, pero estamos caminando bien [...]. Trabajamos bien y nos turnamos. Hoy trabajo yo; otro día, mi compañera. Trabajamos con los burritos, con la enseñanza de campas [...]». Esta actividad dio pie a un proceso de recuperación de talentos locales, que incluye las más diversas actividades. A continuación se presentan algunos casos.

### 2.2.1. El sombrerero

Don Teodosio Argandoña repara sombreros desde hace cuarenta años y lleva muy bien la cuenta de los que ha arreglado a lo largo de este tiempo. Su cuaderno de apuntes indica que son 500.426. Desde hace unos años, decidió abrir las puertas de su taller para integrarse al circuito turístico y recibir personas de todo el mundo para exhibir su trabajo. Don Teodosio recibe feliz a los turistas y exhibe orgulloso la pared donde tiene pegadas varias de las fotos que le han enviado las personas que lo han visitado. «Diario me vienen. A veces al día dos veces vienen. Sacan fotos y me mandan algunas en correo», comenta. No vende los sombreros:

solo muestra cómo los repara y exhibe todos los que tiene. Tampoco percibe un monto fijo por turista o grupo de ellos, pero recibe la donación de aquellos que lo visitan, algo que desde su participación activa en el circuito turístico ha ido en crecimiento debido al incremento de visitantes.

Imagen n.º 5: Sombrerería de Don Teodosio Argandoña



Fotografía: María Paz Montoya Pérez



### 2.2.2. El artista

Yuri Guevara es un artista plástico que nació en Maras y estudió en la Escuela de Bellas Artes en Cusco. Es pintor, ceramista y escultor —talla con la sal de las Salinas—. Está recuperando la pintura con tintes naturales. Denomina su trabajo pictórico «estilo raíz», dado que expresa un vínculo con las antiguas culturas, pero con lenguajes modernos.

Él realiza los talleres de cerámica y escultura en sal en su propia casa desde el año 2002. En ese año, Yuri trabajaba para el Instituto Nacional de Cultura, institución que lo animó y apoyó para poner un taller y difundir su arte. Años más tarde, se contactó con Amílcar del Castillo y decidió integrarse al circuito turístico y, posteriormente, a la red.

«Yuri ha nacido acá. Amílcar vino a conversar con él cuando se iniciaron los trabajos de turismo en la zona y pensaron en lo que se podía hacer por este pueblo [...], en la importancia de tener un ceramista, un sombrerero y salir con ellos adelante y que cada casita sea acogedora», comenta la madre de Yuri.

Yuri brinda también servicio de hospedaje. Su casa tiene una vista privilegiada hacia el nevado Chicón y ha sido debidamente acondicionada para recibir a los pasajeros: «La casa tiene motivos de pueblo con un patio de piedra en cuyos muros se puede apreciar la historia de Maras con cenefas que representan las flores nativas de la zona», explica su madre.

Imagen n.º 6: Taller de arte de Yuri Guevara



Fotografía: María Paz Montoya Pérez

### 2.2.3. Las artesanas

Francisca Quispe se dedica al turismo desde hace un año. Su hija es cuenta cuentos, pero ahora se encuentra en Cusco estudiando turismo. Cuando Melisa —su hija— no está en Maras, Francisca apoya en los talleres de Campas. Enseña a los turistas a tejer objetos con la panca del choclo. Para Francisca, el turismo es solo una actividad complementaria, y no tiene contabilizado cuantos ingresos adicionales ha podido percibir gracias a esta, pero destina lo que recibe a la educación de su hija menor. Su actividad principal continúa siendo la agricultura, actividad que practica con su esposo.

«[...] yo le estoy ayudando a mi hijita que está aquí. Entonces, para ella, siempre le estoy dando. Ella está cursando su cuarto de media [...]. Se reúne a los turistas en un mismo sitio, en alguna de nuestras casas, y luego les vendemos los tejidos a los turistas. Nos pagan por cada taller y ganamos también con la propina que nos dan ellos mismos y de los tejidos que les vendemos [...]. El INC vino a capacitarnos tanto de las campas como del telar de flores secas, pero los interesados nomás iban. A mí siempre me gustaba participar. Yo también aprendí a tejer las campas. Tenías que ir constantemente, tenías que estar contante, dos o tres veces a la semana. A veces no tenía tiempo, por eso he participado de campas nomás [...]. Nos hemos conocido con el señor Amílcar y, desde ahí, hemos trabajado en el circuito. Cuando vienen grupos, nos turnamos para enseñar. Me voy llevando mi campita y les demuestro mis trabajos para venta. Les enseñamos. Contentos se van los turistas», explica Vicky Kusipaucar.

Imagen n.º 7: Francisca Quispe teje campas



Fotografía:  
María Paz Montoya  
Pérez

#### 2.2.4. Las cuenta cuentos

Melisa Álvarez, joven socia de la red, conocía el teatro de cuenta cuentos. Ella les enseñó a los demás socios a adquirir las habilidades teatrales y conformar el grupo que se dedica a esta actividad. Melisa hoy estudia Turismo en Cusco. Cuando ella no está en Maras, los demás socios son los que se encargan de llevar a cabo el Taller de Teatro. Como explica Brígida Medina, socia de la Red Sol Naciente, «los turistas llegan a la Plaza de Armas y los llevamos a hacer una caminata. Recorremos el pueblo y luego los llevamos a Moray. Luego de la cena, a las siete de la noche, los llevamos a la Plaza Punku Mayor y hacemos el teatro cuenta cuentos en quechua ahí en la plaza».

En el año 2010, Amílcar se enteró del concurso del MINCETUR: INNOVA TRC. El y Melisa y Melisa decidieron enviar su propuesta. En ella, resaltaron la actividad de los cuenta cuentos en quechua. La actividad —que fue presentado como parte de los talleres de la Red Sol Naciente— obtuvo el segundo lugar en la categoría de iniciativas grupales. Luego del reconocimiento en el concurso, hoy cuentan con tres obras teatrales que serán puestas en escena como parte de la actividad. El taller de teatro se volvió muy atractivo y, para no repetir siempre la misma obra —al momento de presentarse al concurso solo contaban con una—, han ensayado las nuevas historias.

Imagen n.º 8: Melisa Álvarez – Teatro cuenta cuentos en quechua



Fotografía:  
María Paz Montoya  
Pérez

### 2.2.5. Los músicos

El pueblo de Maras está rodeado de músicos, pues la mayor parte de los pobladores se destaca por sus habilidades musicales. El arpa, la quena, la percusión, los tambores, la flauta son solo algunos de los instrumentos que se pueden escuchar.

Amílcar conoció a muchos de ellos y decidió integrarlos. Hoy en día, los turistas no solo pueden visitar a algún músico en su casa para deleitarse con alguna melodía andina, sino que el grupo de músicos acompaña a los turistas en sus recorridos y les pone un fondo musical andino a los paisajes maravillosos que se pueden apreciar a lo largo de las caminatas de las rutas Maras-Moray, Maras-Salineras, entre otras.

Sin embargo, Yuri Guevara tuvo una idea aún más atractiva: realizar un taller de música. En 2010, Amílcar consiguió una nueva casita en el pueblo. Esta fue acondicionada para ser la sede del Taller de Música. Con él, se buscó congrega a los músicos para realizar una presentación musical en la casa y enseñar tocar algunos de los instrumentos a quienes estuvieran interesados.

### 2.2.6. Los Anfitriones

Hoy son varias las familias que brindan servicios de hospedaje. El pueblo de Maras reúne las condiciones para albergar a treinta pasajeros. Cuando las agencias avisan que van a enviarlos, los socios de la red se organizan para habilitar los ambientes necesarios y, si la demanda no es cubierta por ellos mismos —solo cuatro socios de la red brindan este servicio—, trabajan con pobladores que también tienen habilitadas sus casas. Esto también se hace de manera rotativa; es decir, si un poblador brindó el servicio a un grupo determinado, la siguiente vez lo hace otro poblador y así sucesivamente.

No todos pueden comprometer sus viviendas para este servicio. A lo largo de estos años, Amílcar ha trabajado con los interesados para que aprendan a habilitar sus casas y las preparen adecuadamente. El mayor de los cambios fue la llegada de los servicios sanitarios<sup>5</sup>. Hoy en día, los pobladores son conscientes de que, si no cuentan con un baño con inodoro y lavatorio, no podrán calificar para brindar el servicio de hospedaje.

5 Los pobladores no cuentan con inodoros, pues tienen un sistema de silos en los servicios sanitarios.

«Yo no utilizaba este cuarto. Mi hija me convenció para utilizarlo para dar alojamiento. Poco a poco hemos desocupado, pintado [...], el baño también lo hemos cambiado, una taza hay que ponerle [...]. Yo he recibido quince turistas ya en mi casa», nos cuenta doña Dina, socia de la red.

«Mis hijos ya no están, entonces su cuarto ya no lo usaba. Siquiera para algún ingreso extra lo acondicioné, le puse sus frazaditas, las tejo yo», comenta doña Sabina, pobladora de Maras que no integra la red pero que brinda servicio de hospedaje.

### 2.3. Algunas reflexiones

Este caso ilustra el rol de Amílcar del Castillo como líder innovador, rol que integra la intuición, gestión de conocimientos y generación de capital social para la búsqueda de alternativas que mejoren sus condiciones de vida y la de los pobladores de Maras a través de la creación del circuito turístico.

Lo particular de la trayectoria de Amílcar es que su curiosidad innata lo ha llevado a explorar permanentemente lugares y actividades nuevas. Su admiración por la naturaleza y las formas de vida distintas a la suya lo llevó a estudiar turismo en la universidad de su ciudad natal, Cuzco. Esta base de conocimientos formales, junto con su sensibilidad, conocimientos prácticos y relaciones establecidas como resultado de sus años como guía en la zona le permitieron identificar que existía en Maras y en sus pobladores un potencial cultural, social y ambiental que resultaba muy atractivo para los visitantes extranjeros; estos demandaban cada vez más el contacto con la «cultura viva», propia de los lugares que visitan.

La experiencia comenzó a germinar a partir de que muchos turistas iban de paso por Maras debido a su ubicación estratégica: se halla en camino a las salineras y a Moray, rutas durante las cuales Amílcar compartía y conversaba con los turistas e iba adquiriendo conocimiento de sus necesidades y de la demanda latente que se podría atender. El desenvolverse en este contexto le facilitó la identificación de las necesidades locales así como su capacidad para darse cuenta de la oportunidad que aparecía frente a sus ojos y generar una visión de proyecto.

En este sentido, el rol principal de Amílcar ha sido el de actuar como intermediario entre la demanda por el servicio y las familias locales rurales con potencial para ofrecerlo. El conocimiento detallado de las necesidades fue su responsabilidad y lo que permitió el impulso de la iniciativa y de las muchas ideas creativas que se han ido desarrollando como parte del circuito turístico. Paulatinamente, él ha ido transfiriendo sus conocimientos a la comunidad, lo que ha tenido como

resultado que hoy en día más de un poblador conozca del negocio y se sienta capaz de continuar con la experiencia cuando Amílcar no pueda estar presente.

Pese a que Amílcar no haya nacido en Maras, habite en esta comunidad desde hace solo algunos años y no haya sido una autoridad en el pueblo, la transparencia de su trabajo —de la información que ha sabido compartir con los pobladores—, de su capacidad de movilizar adecuadamente los recursos locales y de negociar correctamente los intereses de los pobladores le han permitido ganarse la confianza de los mismos y constituirse como líder en esta experiencia.

Si bien desde hace varios años la visita a la zona de las Salinas de Maras forma parte de los circuitos turísticos que recorren el valle de Urubamba, la llegada de turistas a la zona urbana de la localidad es muy reciente. Ello se debe a que hasta hace muy poco tiempo la atención durante estos recorridos estuvo centrada en una oferta turística que privilegiaba la contemplación del paisaje y la observación de la naturaleza sin incorporar aún el disfrute de los talentos de los pobladores que habitan estos singulares territorios. Sin embargo, el circuito turístico en el pueblo de Maras es un ejemplo de una puesta en valor del patrimonio cultural «vivo» o inmaterial, el cual incluye los saberes y prácticas locales de los pobladores que habitan este pueblo lleno de historias, artes y hospitalidad.

¿Y por qué se ha suscitado este proceso aquí y no en otros lugares? Aun cuando es verdad que cada pueblo tiene sus propios atractivos, tradición y talentos, en Maras se han conjugado una serie de factores que han facilitado la creación de una propuesta como la de esta innovadora iniciativa. Esta ha podido incluir talleres artísticos, caminatas acompañadas con música, visitas a casas que conservan sus sellos coloniales, entre otras actividades que *se comparten* con el visitante. A diferencia de otros casos, en el pueblo de Maras las relaciones entre los turistas y los pobladores se establecen a través de esa cordialidad que lleva a la reciprocidad primero y que poco a poco toma el matiz de esas amistades entrañables a las que uno siempre busca volver. Ese es quizás uno de los principales elementos que han favorecido el desarrollo de esta iniciativa y que la convierten en un circuito de alto potencial entre aquellos grupos de turistas que buscan un intercambio intercultural en el que el compartir es mutuo.

Por otro lado, cabe señalar que la cordialidad que caracteriza a su gente se ha visto potenciada por una serie de oportunidades que los pobladores de Maras han sabido aprovechar muy bien. Las actividades de capacitación que han promovido instituciones como el INC y la ONG Arariwa desde hace algunos años atrás han contribuido con que el día de hoy exista un grupo de personas convencidas del potencial de su cultura como un recurso para mejorar sus condiciones de



vida dentro de su propio entorno. Así mismo, el surgimiento de oportunidades no esperadas tales como la visita de periodistas de la televisión nacional e internacional o la participación del líder pionero de la iniciativa en eventos de turismo han ayudado a generar una dinámica de transmisión de saberes y movilización de recursos que han favorecido el desarrollo de esta innovación en el turismo rural comunitario.

Otro de los factores esenciales para el establecimiento de este circuito basado en los talentos locales ha sido el uso que su principal promotor hace de las redes y contactos que estableció en años anteriores cuando se desempeñaba como guía turístico en la zona. Este conjunto de personas y agencias de turismo ya conocidas constituyen un capital básico muy importante para la difusión del producto, actualmente la principal vía a través de la cual los pobladores de Maras pueden dar a conocer las posibilidades que ofrecen a potenciales visitantes.

El panorama actual en el pueblo de Maras muestra que, a través de un trabajo compartido y de interés común, es posible aprovechar los numerosos recursos culturales con los que cuentan muchas poblaciones rurales en los Andes. Siendo la «cultura viva» un concepto tan nuevo en el campo del desarrollo rural, este ejemplo da luces sobre cuáles podrían ser algunos de los medios y estrategias útiles para llevar adelante procesos de este tipo.

Es importante resaltar la manera cómo Amílcar del Castillo, el promotor de la iniciativa, estableció sus primeros contactos con la población local. Si bien el hecho de proceder de la ciudad capital de la región lo identificaba como un foráneo, la amabilidad que lo caracteriza lo llevó a establecer relaciones de cordialidad con sus vecinos, quienes luego se convirtieron en amigos y luego de eso llegaron a ser sus socios. Utilizar esta forma de establecer redes sociales dentro del pueblo resultó en el capital social actualmente constituido en la Red Sol Naciente y los pobladores que conforman el circuito turístico de talentos.

Por otro lado, el trabajo de generar nuevas relaciones entre los visitantes y los pobladores supone incorporar la empatía y vínculos caracterizados por una mayor horizontalidad y reciprocidad entre los grupos de involucrados, como visitantes y anfitriones. En este caso, el intercambio va más allá de una prestación de servicios o económica planteándose más bien como un encuentro intercultural para compartir distintas visiones del mundo en un ambiente de hospitalidad y aprendizaje mutuo.

A través de estas relaciones de mayor cercanía, se empezaron a ampliar las posibilidades para generar espacios para que turista participe más de la cultura local. Desde este nuevo enfoque, ya no solo se trataba de vender un plato típico al visitante, sino que se buscó que este compartiera con el anfitrión: que se sentaran juntos a compartir una cena, y que disfrutaran de la serenata y de una conversación amena. Esta intimidad del encuentro intercultural permite el reconocimiento de las propias comunidades rurales del alto potencial de sus saberes y artes locales como recursos para el desarrollo de sus localidades.

Se trata, en buena medida, del aprovechamiento de nuestra diversidad creativa<sup>6</sup>, propuesta que va adquiriendo mayor fuerza en los últimos años sobre la base de algunas políticas y programas promovidos por los estados y organismos internacionales, pero sobre todo por el comprometido liderazgo de actores locales convencidos del valor de su propia cultura como medio de vida. En ese sentido, iniciativas como estas son claramente innovadoras y cuentan con un alto potencial para ser replicadas, dado que plantean nuevas formas de ver, pensar y hacer proyectos de turismo comunitario en la región andina.

Si bien desde hace varios años la visita a la zona de las Salinas de Maras forma parte de los circuitos turísticos que recorren el valle de Urubamba, la llegada de turistas a la zona urbana de la localidad es muy reciente. Ello se debe a que hasta hace muy poco tiempo la atención durante estos recorridos estuvo centrada en una oferta turística que privilegiaba el disfrute del paisaje y la observación de la naturaleza, sin incorporar aún el disfrute de los talentos de los pobladores que habitan estos singulares territorios. Sin embargo, desde hace algún tiempo se ha otorgado un mayor reconocimiento y valor al potencial de la «cultura viva» como estrategia para el desarrollo. Este caso es un ejemplo de esta puesta en valor de aquello que se llama «patrimonio cultural vivo», el cual incluye los saberes y prácticas locales de los pobladores que habitan este pueblo lleno de historias, arte y hospitalidad.

Es verdad que cada pueblo tiene sus propios atractivos, su tradición y sus talentos locales; sin embargo, en Maras se han conjugado una serie de factores que han facilitado la creación de una propuesta como esta, la cual incluye talleres

6 Esta propuesta fue elaborada por la Comisión Mundial de la Cultura y del Desarrollo de la UNESCO, en un documento titulado «Nuestra Diversidad Creativa», en 1996. El informe presenta el resultado de los trabajos de la Comisión Mundial de la Cultura y del Desarrollo y sintetiza los debates que han dado lugar a una nueva noción de creatividad que abre alternativas capaces de dar curso libre a los múltiples aspectos culturales del desarrollo. La Agenda Internacional, elaborada por los miembros de la comisión, comprende las recomendaciones que deben servir de base para las acciones en diversos ámbitos, tales como los derechos culturales de las minorías, el pluralismo y la competencia en los medios de comunicación, los derechos y el papel de las mujeres, y, por fin, la posibilidad de una ética compartida como fundamento de una «gobernabilidad» mundial, ver <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001055/105586sb.pdf>>.



artísticos, caminatas acompañadas con música, la visita a casas que conservan sus sellos coloniales, entre otras actividades que se comparten con el visitante. A diferencia de otros casos, en el pueblo de Maras las relaciones entre los turistas y los pobladores se establecen a través de esa cordialidad que lleva a la reciprocidad primero y que paulatinamente toma el matiz de esas amistades entrañables a las que uno siempre busca volver. Ese es quizá uno de los principales elementos que han favorecido el desarrollo de esta iniciativa y que la caracterizan como un circuito de alto potencial entre aquellos grupos de turistas que buscan un intercambio intercultural.

No obstante, la cordialidad que caracteriza a su gente se ha visto reforzada por una serie de oportunidades que los pobladores de Maras han sabido aprovechar muy bien. Las actividades de capacitación en manualidades y servicios hoteleros que han promovido instituciones como el INC y la ONG Arariwa desde hace algunos años han contribuido con que el día de hoy exista un grupo de personas convencido del potencial de su cultura como un recurso para mejorar sus condiciones de vida dentro de su propio entorno. Así mismo, el surgimiento de oportunidades no esperadas, tales como la existencia de una casa en venta que permitiera el establecimiento del promotor principal en la localidad, ideal para acondicionar un hospedaje; la visita de periodistas de la televisión nacional e internacional; o la participación en eventos de turismo han contribuido con la generación de una dinámica de transmisión de saberes y movilización de recursos para el desarrollo de esta innovación en el turismo rural comunitario.



### 3. Posada Amazonas: Generando nuevas alianzas

La Posada Amazonas es un albergue turístico ubicado en la selva peruana, fruto de la relación y posterior acuerdo de colaboración entre la comunidad nativa Ese eja de Infierno y la empresa de turismo Rainforest Expeditions (RFE). La alianza se estableció entre una comunidad entera y una empresa privada, lo cual la hacía única.

La relación entre las partes se dio en 1997, con un plazo de veinte años. Los acuerdos iniciales establecieron que la comunidad nativa debía trabajar en turismo exclusivamente con RFE, además de proteger los recursos turísticos de la zona: un lago con nutrias gigantes, una colpa de loros y nidos de águilas. También se otorgó un área de dos mil hectáreas que fueron utilizadas para la construcción del albergue y sus trochas turísticas.

En contraparte, RFE tuvo que conseguir el financiamiento necesario para la construcción del albergue y es el actual responsable de su administración. Comparte las utilidades con la comunidad —cuarenta por ciento para EFE y sesenta por ciento para la comunidad— y debe contratar personal local para trabajar en el albergue, el mismo que tiene un cincuenta por ciento del voto en las decisiones del negocio. De esta forma, tiene que enseñar a la comunidad cómo administrar el albergue. Una vez culminado el tiempo del proyecto, la comunidad tiene la opción de seguir con la relación o por el contrario, manejarse independientemente.

Posada Amazonas se ha caracterizado por brindar un servicio turístico de alta calidad. Ha obtenido premios y reconocimientos nacionales e internacionales y ha sido tema de artículos en prestigiosas revistas de turismo y ecoturismo.

#### 3.1. Comunidad nativa Infierno

La actual comunidad Infierno surge de una reestructuración administrativa estatal. Debido a la poca densidad poblacional y el pequeño número de indígenas de los ese ejas, se agrupó en 1976 a todos los pobladores de un área de alrededor de diez mil hectáreas arbitrariamente en una sola comunidad. Entre ellos había

también migrantes ribereños, colonos de procedencia andina, los cuales vivían en la región ya en la segunda y tercera generación. Mestizos también componen esta comunidad tan heterogénea que vive de la economía de subsistencia.

La base económica de la población es la agricultura a través del desmonte por incendio. Se siembra maíz, yuca, papa, y una serie de vegetales y frutas tropicales. Los indígenas cazan y recolectan nueces de Brasil. Junto con los demás grupos poblacionales, practican la pesca de río. Anteriormente se cortaban los árboles y se vendían. Algunos colonos participan también en la búsqueda de oro. Los pobladores cosechan suficiente para alimentarse, pero eso era todo. Su nivel de vida es muy sencillo. Viven en caseríos dispersos, contruidos con materiales naturales y con techos de palma o bien de calamina. Cocinan con fuego abierto en cocinas aparte, adecuadas para ello. Antes de que la posada pase a ser parte de sus vidas, no tenían muchas posibilidades para mejorar sus condiciones de vida ni alcanzar un desarrollo personal o una formación calificada.

La comunidad se localiza en la selva sur del Perú, a 19 km de la ciudad de Puerto Maldonado, en el departamento de Madre de Dios. Se ubica en ambas márgenes del río Tambopata y colinda con la recientemente creada Reserva Nacional Tambopata Candamo y cuenta con un territorio de 9558 ha, de las cuales 3000 corresponden a reserva privada.

A pesar de la heterogeneidad de la población y la cercanía al mercado, la comunidad ha tomado medidas importantes con respecto a la conservación de sus recursos naturales y sus tradiciones culturales. Hace más de quince años que reservaron aproximadamente un cuarto de su territorio comunal —unas dos mil hectáreas de bosque— para futuras necesidades de subsistencia. Una carretera afirmada une la comunidad con la ciudad de Puerto Maldonado, y permite un fácil acceso al mercado y la presencia constante de agentes externos como ONG, investigadores y compañías de turismo. El interés de estos radica en la posición estratégica de la comunidad con relación a la reserva nacional Tambopata Candamo, considerada una de las más biodiversas del mundo. Esta influencia externa ha tenido un papel muy importante en la historia de la comunidad, que hoy es punto de partida para muchas expediciones científicas y turísticas, como las visitas a la Collpa de Guacamayos de Colorado o la del Cuncho, los lagos Caticocha, Cocococha y Nisisipi, la Quebrada del gato, entre otros destinos ecoturísticos.

### 3.2. La alianza sector privado/comunidad nativa

A fines de la década de 1980, los jóvenes limeños Eduardo Nycander, Kurt Holle y Mario Napravnik —arquitecto, agrónomo y biólogo, respectivamente— conducían la empresa RFE y gestionaban el Tambopata Research Center (TRC). Este estaba situado en media hectárea del centro deshabitado de la Reserva Nacional Tambopata, ubicada en el Departamento de Madre de Dios, adyacente al Parque Nacional Bahuaja, a quinientos metros de la más grande colpa de guacamayos y a unas siete horas, en bote, de la comunidad nativa Infierno.

Desde sus inicios, el TRC se constituyó como una oportunidad de trabajo para muchos miembros de la comunidad. La falta de conocimiento científico, formal o técnico no fue un impedimento. Los conocimientos ancestrales con los que contaban los comuneros, conocedores del bosque, flora y fauna del lugar, los convertían en auténticos guías turísticos. Muchos miembros de la comunidad trabajaron —y lo hacen hasta hoy— en TRC.

Juan Pesha, miembro de la comunidad, comenta que inició sus labores turísticas en TRC en 1994, año en que fue con su familia a construir torres para visualizar aves, y luego se quedó trabajando por seis meses más como cuartelero. «No sabía nada de turismo ni de cuartería, pero fui aprendiendo», comenta. Luego de algunos años de funcionamiento del TRC, el negocio mejoró notablemente, con lo que se incrementó el número de turistas visitantes. Sin embargo, resultaba necesario crear un nuevo albergue de más fácil acceso, pues, para llegar al albergue existente, había que navegar en bote durante siete horas desde la comunidad. Así, luego de varias conversaciones, surgió la idea de emprender algo con la comunidad Infierno, debido a la ubicación estratégica de su territorio.

Juan recuerda que Eduardo Nycander le preguntó si sería posible trabajar en un proyecto con la comunidad y le sugirió enviar una carta. En el año 1995 la enviaron y don José Mishaja, quien en ese entonces era presidente de la comunidad, se encargó de reunir a las personas para compartir la idea que se tenía<sup>7</sup>. Se contaba entonces con la idea y las ganas de emprender un negocio entre la comunidad y la empresa. Aun así, esta tenía que madurar y ser aceptada por toda la comuni-

7 Actores vinculados directamente con la posada aseguran que los autores intelectuales de la idea fueron Miguel Pesha, miembro de la Comunidad, y Eduardo Nycander, de RFE; y coinciden en que existe un acuerdo de no identificar a un único autor, por lo que se optó por darle a ambos los créditos correspondientes.

dad para poder concretarse. Había que iniciar un proceso de sensibilización y de dialogo con cada uno de sus miembros. Para lograrlo, algunos integrantes de la empresa —principalmente Eduardo Nycander— fueron a vivir a la comunidad, en carpas que ellos mismos se habilitaron. Iban diariamente de familia en familia y visitaban las diferentes zonas donde se encontraban ubicadas<sup>8</sup>. El objetivo era convencer a toda la comunidad de que emprender el negocio les traería beneficios. Asociarse con una comunidad nativa, con todo lo que eso implicaba, era en ese entonces una experiencia única en el país: «Tocar la puerta de esa manera es un caso diferente, porque ya te conocen. Te pueden ver como loco pero ya saben del pie que cojeas y saben quién eres. Era mutua la confianza y mutua también la desconfianza», explica Mario Napravník, gerente general de RFE.

Fueron alrededor de tres años de negociaciones e intercambios con la comunidad hasta llegar al día en que la Asamblea Comunal decidió aceptar el proyecto. Se determinó hacer una propuesta formal para dar inicio a lo que los involucrados denominan «la aventura»<sup>9</sup>. Para la comunidad, la propuesta de RFE presentaba los siguientes elementos favorables:

- i. El propósito del proyecto era para brindar oportunidades de trabajo a los miembros de la comunidad.
- ii. El cien por ciento de la comunidad iba a tener una oportunidad laboral con el proyecto.
- iii. La comunidad se iba a beneficiar de las utilidades de la ganancia.
- iv. La empresa se comprometía a adquirir los productos que la comunidad producía para abastecer a los pasajeros que llegarían al albergue.

RFE se encargó de elaborar el proyecto. Se discutieron algunas de sus partes hasta llegar a un acuerdo general antes de la firma del convenio. En aquel entonces, la comunidad estaba conformada por setenta comuneros, de los cuales alrededor de sesenta de ellos firmaron en favor de la ejecución del proyecto. Este tendría una duración de veinte años y las utilidades serían repartidas de la siguiente manera: sesenta por ciento sería para la comunidad y cuarenta por ciento para la empresa.

8 Las familias en la comunidad no viven en torno de un centro comunal; este existe, pero las familias viven dispersas.

9 No era la primera propuesta que recibía la comunidad del sector privado. La empresa Tambopata Nature Tour les había ofrecido asociarse para implementar un albergue, pero a nombre exclusivamente de la empresa, por lo que la comunidad decidió no aceptar. Luego, recibieron también una solicitud por parte de la empresa Explores Inn, la cual ofrecía el pago de un dólar por el ingreso de turistas a la comunidad y a la reserva que se encontraba dentro de sus territorios.

Como aporte inicial, la comunidad concedía el terreno para la construcción del albergue y la mano de obra no calificada de manera gratuita para su construcción. La comunidad sería el brazo operativo del negocio. La empresa se comprometía con la búsqueda del financiamiento y se encargaría de la gestión del mismo. Así mismo, las obligaciones de los miembros de la comunidad, como la conservación del medio ambiente —ni caza ni tala—, quedaron establecidas en el contrato.

«Se forjó un vínculo diferente porque éramos amigos de muchos miembros de la comunidad nativa. La relación era totalmente diferente y atípica a la relación que normalmente tiene uno con las comunidades nativas. Digamos que nos conocíamos. Desde entonces formamos un vínculo con muchos miembros de la comunidad», explica Mario Napravnik, gerente general de RFE.

A través de una donación de US 31.000 del Fondo Perú-Canadá, de un crédito de US 90.000 para inversiones de RFE, y el trabajo de la población de Infierno, se logró iniciar la construcción de la posada. En 1998 fue inaugurada y paralelamente fue necesario emprender un proceso de capacitación. Se destinó parte de los recursos asignados por el fondo contravalor y se adicionaron sumaron recursos procedentes de la fundación Mc Arthur para tal efecto. En ese sentido, se contrataron especialistas que se encargarían de brindar los servicios de capacitación del personal que operaría en el albergue: cuarteros, mozos, guías, etcétera. El proceso de implementación y desarrollo del proyecto puede dividirse en las siguientes etapas:

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Etapa I (1996-2002)   | Primeros años del proyecto: fortalecimiento de lazos y de la confianza entre socios, y capacitación y trabajo en puestos básicos como jardinería, cuartería, etcétera.   |
| Etapa II (2002-2010)  | Consolidación de la relación entre socios: etapa de capacitaciones especializadas para chefs y guías turísticos, como cursos de cocina, biología, inglés, etcétera.      |
| Etapa III (2010-2016) | Situación actual: capacitación en gestión empresarial para tener a miembros de la comunidad desempeñando labores en áreas como marketing, logística y recursos humanos . |



La participación de la comunidad en la gestión del albergue ha crecido constantemente. Después de todo, el proyecto establece un periodo de veinte años de relación entre la comunidad y la empresa, luego del cual existe la posibilidad de que el negocio pase completamente a manos de la comunidad por decisión de las partes. Los aprendices de la comunidad han experimentado cursos de formación realizados por especialistas, así como por el equipo de RFE. Estos han proporcionado las herramientas necesarias para dar un buen servicio y trabajar de forma independiente. Los campos de operaciones, bebidas y comidas, personal, mantenimiento, transporte, entre otros ya son gestionados por la misma comunidad. Por otro lado, si bien es cierto que RFE es responsable y realiza todo lo que se refiere a las finanzas, mercadeo y ventas, hoy en día el administrador de Posada Amazonas ya es un miembro de la comunidad y se cuenta con un responsable de marketing en la oficina de Lima, también miembro de la comunidad. «No sabemos cuál será la decisión que tomaremos al finalizar los veinte años de alianza, pero es importante que comencemos a involucrarnos en la gestión del negocio», señala Federico Durand, miembro de la comunidad y jefe del área de proyectos.

Imagen n.º 9: George Bagazo, asistente de barman



Fotografía: María Paz Montoya Pérez

### 3.3. Transparencia y flexibilidad: las claves de las buenas relaciones

A lo largo de estos quince años que ha funcionado Posada Amazonas se evidencian elementos que han contribuido con la solidez en la relación que hoy en día tienen sus socios. La razón fundamental radica en la activa participación y el involucramiento total de la comunidad en la gestión del negocio y toma de decisiones. La comunidad tiene el cincuenta por ciento del voto con relación a las acciones por ejecutar. El socio responsable de la gestión del negocio consulta a la comunidad aspectos como ¿en qué se va a invertir?, ¿qué se va a comprar?, ¿a quién se va a contratar?, ¿quién debe ser sancionado?, entre otros. Se comparte absolutamente toda la información. Las cifras vinculadas con el negocio: ventas, costos, ingresos, utilidades, gastos, destinos de utilidades, entre otros, son compartidas con los miembros de la comunidad. El comité de gestión y control es la instancia que representa a la comunidad y se encarga de llevar la información a la asamblea general de la misma, que conforman miembros de la comunidad<sup>10</sup>. Esta se lleva a cabo una vez al año para realizar la rendición de cuentas y la programación de actividades del siguiente año.

«La gran diferencia con otras experiencias internacionales ha sido el conocimiento que tiene la comunidad del negocio desde adentro. El común denominador de los empresarios no hacen eso, solo entregan las utilidades. Con todos los años que han venido trabajando, se han empoderado. Inclusive, la comunidad ha contratado auditores. La empresa siempre ha permitido que se revisen y miren todas las cuentas. Esto ha sido el pilar que ha permitido que la confianza se desarrolle poco a poco a lo largo de estos quince años», señala Mario Napravnik.

Desde el inicio se implementó un sistema informático que almacena y administra toda la información del negocio. Este se ha ido mejorando y adaptando a sus usuarios con el pasar de los años. El comité de gestión fue capacitado para acceder al sistema y, hoy en día, tiene el conocimiento para ingresar en el sistema y revisar la información administrativa y financiera que requiera, inclusive cada una de las facturas o comprobantes de pago emitidos. Durante el proceso, se tomaron buenas y malas decisiones, y eso se identifica como el mejor elemento de aprendizaje, según comenta Mario Napravnik:

<sup>10</sup> El comité está conformado por diez miembros de la comunidad, en iguales proporciones por representantes de los diversos grupos culturales, como ese ejas, ribereños y mestizos. Se reúnen quincenalmente para discutir temas actuales y tomar decisiones a propia responsabilidad. Hay un administrador local, el cual realiza y controla todas las actividades diarias de la posada y debe rendir cuentas al comité. Otra persona actúa como director; se trata de una persona de contacto y confianza de RFE. De esta forma, se ha tomado en cuenta, desde el momento de la planificación, que los intereses de los miembros de la comunidad estén bien representados.

«Son un directorio real. Han aprendido “metiendo la pata”, tomando decisiones que no han sido las apropiadas, pero que simplemente son parte del aprendizaje. El meterte en un proyecto de este tipo tiene un costo incremental, que no solo se mide por el costo de una oficina de algún programa nuevo o por el costo de tener un comité de gestión; se tienen costos incrementales del ensayo que se ha hecho, de las veces que se ha necesitado “meter la pata” para decir “teníamos o tenían razón”»

Otro indicador del nivel de flexibilidad y comprensión que se ha tenido a lo largo de todos estos años han sido las modificaciones del contrato de asociación en participación que se han realizado según las necesidades o requerimientos que han ido apareciendo.

Una de las principales modificaciones fue la cláusula que establecía la rotación del personal que trabajaba en la posada. Inicialmente, se había decidido que cada miembro de la comunidad no podía trabajar en Posada Amazonas por un periodo mayor a dos años. El objetivo de dicha cláusula era brindarles las mismas oportunidades a todos los miembros de la comunidad. Sin embargo, el proceso de capacitación se vio desfavorecido por la alta rotación del personal y, con el tiempo, se fue reduciendo el número de personas aptas para rotar en el trabajo<sup>11</sup>. La cláusula fue modificada y cada miembro de la comunidad puede trabajar hasta el momento que lo desee si es apto para el puesto que esté disponible.

Así también, existía una cláusula de exclusividad que determinaba que los miembros de la comunidad solo podían trabajar en posada amazonas. Sin embargo, un día se decidió que quedaba sin efecto, con lo cual se permitió que los miembros de la comunidad laboraran en otro albergue o negocio turístico. De igual manera, se modificó la cláusula que determinaba la exclusividad de los trabajadores. En un inicio, solo se contrataban miembros de la comunidad Infierno. Hoy en día, pueden trabajar personas de otras comunidades si así lo desean.

Otro cambio que se dio también a lo largo del tiempo fue el canal de comunicación con la comunidad. Al firmarse el proyecto, RFE contaba con personal en el área administrativa/gerencial y trabajadores en otras áreas. Claramente se tenían roles diferenciados y solo el personal administrativo se encargaba de gestionar las comunicaciones y actividades con la comunidad. Esto no sucedía con la comunidad. En este sentido, cada vez que RFE necesitaba compartir información para la toma de decisiones, debía reunirse con absolutamente todos los miem-

11 Se evidenció que el costo de capacitar al personal resultaba siendo muy alto.

bros de la comunidad —más de sesenta personas—. Se estableció un reglamento que permitía que la comunidad eligiera representantes y así se constituyó el comité de control, conformado por diez miembros de la comunidad elegidos por la comunidad misma.

### 3.4. Resolviendo conflictos

«El empresario viene con la idea de que todo es plata, números, rapidez, eficiencia, etcétera. Tienes que hacer que todo esto calce con la justicia que una comunidad quiere para su gente» (Mario Napravnik).

Tomó mucho tiempo que las cosas entre los socios se desarrollen con fluidez. Sin embargo, la persistencia y el trabajo transparente de ambos fue la clave del éxito de esta alianza. Desde un inicio se buscaron la máxima claridad y comprensión entre ambas partes de las diferencias culturales:

«A una cultura como la nuestra le cuesta mucho ponerse en el zapato de la otra persona. Es más difícil para un empresario y para alguien occidentalizado ponerse en los zapatos de una comunidad nativa porque no es solo una cultura diferente, la educación, etcétera; es gente de otro mundo y para ellos nosotros somos gente de otro mundo. Hay dos visiones diferentes de cómo vemos las cosas. No puedes llegar a un consenso ni tomar decisiones acertadas si no entiendes su filosofía de vida [...]. Aprendimos a que en una reunión lo que uno considera una agresión no es una agresión. La gente en una comunidad nativa no es hipócrita, no son diplomáticos, va a decir las cosas de frente. La gente va a tender a ofenderse y tomar a mal esas cosas, pero eso solo es sinceridad absoluta [...]. Eso hay que entenderlo», explica Mario Napravnik.

La comunidad debió también comprender y lidiar con la visión empresarial de sus socios. Tuvieron mucha paciencia y persistencia para comprender por qué la motivación del socio consistía en la generación de divisas y el crecimiento empresarial, pues la filosofía de la comunidad es de trabajo comunitario: «entendernos y ver que lo que estamos haciendo desde nuestro punto de vista cuesta tiempo; y para nosotros entender cómo es la comunidad y la filosofía de vida que ellos tienen también tomo tiempo» (Mario Napravnik).

Sin embargo, no solo la visión empresarial representó un conflicto por resolver. El propio sistema de trabajo fue un cambio que a la comunidad, hasta hoy, le es difícil aceptar en su totalidad, como explica Juan Pesha, miembro de la comunidad:

«Aún no se ha llegado a superar al cien por ciento el problema social. Inicialmente no había recursos humanos. Cuando aparece y aparece la norma de recursos humanos, con sanciones, etcétera la gente comenzó a salir e irse. No les gustaba quedarse a trabajar por mucho tiempo. El principal problema que hemos tenido ha sido el adaptarnos al nuevo sistema de trabajo».

Desde el inicio del proyecto se tuvieron que resolver situaciones de conflicto. Al desarrollarse las faenas para la construcción del albergue, el aporte de la comunidad consistía en la provisión de mano de obra no calificada que no era remunerada. Los miembros de la comunidad debían permanecer en el albergue durante siete días. Esto funcionó muy bien al inicio; no obstante, luego atrajo los recursos del Fondo Contravalor Perú-Canadá.

Con el tiempo, fue generando mucho malestar debido al tiempo que se tenía que permanecer lejos de las familias. Eduardo Nycander compartió esto con el Fondo y se acordó que con los recursos del fondo se pagarían jornales y la faena comenzó a ser pagada. Las capacitaciones iniciales también tuvieron ciertos inconvenientes. El lenguaje utilizado por quienes se encargaban de brindar la capacitación era, por momentos, muy técnico y hacía muy difícil para el comunero captar y asimilar la información. Esto trajo como consecuencia la decisión de suspender el curso y fueron los mismos responsables de Rain Forest los que lo asumieron las capacitaciones hasta lograr un nivel de diálogo más fluido. Se trajeron científicos sociales de la Universidad de Stanford quienes contribuyeron también con este proceso inicial. Fuentes externas de información también han estimulado muchos conflictos. Empresas de turismo que operan en la zona y compiten con Rain Forest Expeditions, temerosas del éxito que podría tener Posada Amazonas, se encargaron durante un tiempo de ser un elemento disociador:

«Hubo un tiempo en que la comunidad se quería dividir por la mala información; se querían dividir las tierras; a los ese ejas les tocaba las tierras donde esta posada. Había muchísimas dudas; el mismo gobierno no quería [...] «les van a quitar sus tierras; se van a aprovechar», nos decían. Por suerte, todo se resolvió con el diálogo» (Federico Durand).

El sistema laboral representa un conflicto que, hasta hoy, cuesta resolver. A pesar del alto grado de compromiso laboral de los miembros de la comunidad, el régimen laboral de 25 días fuera de casa no ha terminado de convencer y genera una muy alta rotación de personal, sobre todo de personal femenino. Esto ocasionó el incremento en los costos de capacitación.

Por otro lado, la relación laboral de manera vertical ha sido un proceso largo de aprendizaje mutuo. «No nos gusta que nos manden. Venir acá a trabajar y que la administradora nos mandoneara, no nos gustaba. Ha sido duro para nosotros. Al principio la gente se iba. Pedían franco y de ahí no regresaban [...]. La comunidad es bien rebelde, no les gusta que le ordenen. Eso ha hecho que tengamos que contratar *staff* que no sea de la comunidad», comenta César Carrasco. El comité tuvo que aprobar que la administración pueda contratar gente que no sea de la comunidad y que se permitiera que más de dos miembros de la misma familia pudieran trabajar. El *staff* hoy en día ya no tiene que rotar: se puede quedar hasta que sus miembros lo decidan. Cuando no se cuenta con personal calificado en la comunidad para el puesto que se necesite —por ejemplo, del de contador—. Este puede inclusive ser contratado en Lima.

### 3.5. Resultados

«La comunidad sigue haciendo lo que siempre hacía; solo que ahora tiene más ingresos; tiene mejores servicios» (Juan Pesha).

«Desde el primer año se ha recibido utilidades. Desde ese entonces, las cosas han cambiado» (César Carrasco).

La comunidad cuenta con 185 familias, alrededor de novecientos habitantes. Todos se han beneficiados por los resultados del proyecto. A partir del año 2000, el negocio comenzó a generar utilidades directas para 149 familias, empleo para 30 comuneros y programas sociales para el resto de familias que la comunidad, en apoyo con la empresa, implementa en la comunidad gracias a las utilidades<sup>12</sup>.

«La repartición de utilidades ha sido idea del socio, como nosotros no hemos tenido muy buena educación, entonces no sabíamos cómo gastar el dinero. Ellos siempre nos han sugerido y aconsejado a dónde destinar las utilidades, siempre guiados por ellos. Eso es parte del contrato que ellos tienen que enseñarnos. Desde el comienzo, se ha destinado el porcentaje de las utilidades para los beneficios a la comunidad [...]. Para muchísimas familias de la comunidad el proyecto es un ingreso. Hay quienes no participan pero son socios y reciben su utilidad a fin de mes», destaca Juan Pesha.

<sup>12</sup> En la comunidad apareció el fenómeno de los hijos que cumplían su mayoría de edad y se quedaban o regresaban, con lo cual incrementaban el número de socios rápidamente. En ese sentido, entró en vigencia un nuevo reglamento para contrarrestar los problemas sociales. La comunidad dispuso que ya no se incrementaran más usuarios ni se repartieran utilidades. Sin embargo, todos tendrían derecho a los programas de salud, educación y asistencia social.



El albergue está conformado por varias edificaciones grandes abiertas, construidas sobre columnas de madera y unidas unas a otras con puentes. Para los visitantes, se dispone de hamacas y sillones cómodos. Hay en total cuatro alas, cada una con treinta habitaciones provistas con hasta tres camas cada una. Además, hay un restaurante grande, una cocina, una edificación para los empleados y los guías. Las habitaciones de los huéspedes tienen techos altos, son grandes y cómodas, y tienen un cuarto de baño con una ducha —aunque solo con agua fría—. No existen puertas, sino solo cortinas.

Imagen n.º 10: Habitaciones e instalaciones de Posada Amazonas.



Fotografía: María Paz Montoya Pérez

Se cuenta con luz eléctrica gracias a un motor, pero esta solo es suministrada durante algunas horas. La cena se sirve a la luz de las lámparas a petróleo, las cuales iluminan las habitaciones, los pasillos y los puentes. La alimentación es de calidad gracias a las capacitaciones que se han impartido. Combina muy bien los platos típicos peruanos con cocina internacional. Cuentan con una panadería, por lo que el pan es elaborado y horneado en el albergue. Se ofrecen servicios adicionales como paseos en kayak o en bicicleta, tours fotográficos, entre otros. Todos estos servicios corresponden a concesiones adicionales exclusivas de la empresa. No obstante, dentro del albergue existe un spa que brinda el servicio de masajes y las ganancias vinculadas a este servicio le corresponden exclusivamente a la comunidad. Se ofrecen diversas visitas durante el día, la tarde y la noche. El visitante puede elegir el paquete más acorde a sus expectativas.



Posada Amazonas ha generado numerosos puestos de trabajo, como de guías turísticos, cuarteros, mozos, motoristas, jardineros, barman, cocineros, chef, panaderos, entre otros. Además, cada comunero beneficiario directo ha sido libre de decidir en qué invertir sus utilidades. En la mayoría de los casos, estas se han destinado a la compra de material de construcción —como calaminas para sus techos, etcétera—, equipos en general —como motos, equipos de sonido, motores, herramientas— y alimentos —como víveres que solo consiguen fuera de la ciudad—.

Imagen n.º 11: Servicios de Posada Amazonas.



Fotografía: María Paz Montoya Pérez

«Ahora ven directamente el mundial de fútbol desde sus propios televisores. Ya no necesitan ir a Puerto Maldonado. Hemos conseguido computadoras. El problema es de la luz: no hay electricidad. Tenemos generador de luz y tenemos Claro, Direct tv y Satelital. La gran mayoría tiene su motorcito de luz. Hoy ese indígena tiene su buen motor; tiene su canoa», comenta Juan Pesha.

Cada fin de año, RFE y el comité rinden cuentas a la asamblea general. Inicialmente, se establecía un presupuesto y se destinaban recursos para los diferentes programas de educación, salud, etcétera, según el requerimiento que se tenga en ese momento. El monto destinado siempre oscila entre cinco y siete mil soles al año. Si hay necesidades de otra índole, como vías y carreteras, se destinan también los recursos necesarios para esos rubros.

Recientemente, se ha logrado negociar y fijar que el diez por ciento se destine a los programas sociales. De igual modo, se ha negociado que otro diez por ciento

de las utilidades se destine a los que no reciben ganancias, pero solo para la elaboración de proyectos conjuntos y para el sector turístico. La idea que se tiene es organizar a los jóvenes —cuarenta por ciento son mujeres—, por ejemplo, para realizar piscigranjas. En la comunidad se tiene inicial primaria y secundaria; la infraestructura para secundaria se puso con las utilidades de posada, trabajo que se realizó en el año 1999. Gracias a contar con la infraestructura, se pudo solicitar que el estado enviara profesores para el dictado de clases. El mayor énfasis ha estado puesto en la educación. Se han habilitado programas de becas y apoyos al mismo colegio con fondos para que desarrollen sus actividades.

En cuanto al sector salud, antes solo funcionaba y operaba gracias al estado. Ahora, la comunidad usa fondos no retornables de asistencia social para poder asistir a otro miembro de la comunidad cuando requiere asistencia en salud. Se atienden en una posta y las utilidades complementan la atención de la posta. Posada Amazonas consiguió la certificación de Rainforest Alliance<sup>13</sup>. Para lograrlo, se tuvo que capacitar al personal en sostenibilidad ambiental, buenas prácticas, durante el proceso de certificación. Estas capacitaciones se llevaron a cabo dentro de la comunidad y contaron con un buen número de asistentes miembros de la comunidad. Esto implica un incremento fuerte de las capacidades de la población local:

«A partir de 2006, se evidencia el cambio en la gente. Van entendiendo un poquito más del negocio, van perdiendo la vergüenza de poder hablar frente a frente con el socio. Se empoderan, sienten que pueden reclamarle. Van desarrollando su capacidad de negociación [...]. A partir de la generación de utilidades, la comunidad se comienza a involucrar más en la toma de decisiones. La comunidad se empieza a interesar más en ocupar cargos de gestión del proyecto» (Federico Durand).

«[...] están preparados para levantar un nuevo negocio o para seguir haciendo otras cosas y sus actividades cotidianas [...]. Hoy tienen la solidez para conseguir dinero, para conseguir asesores, abogados, etcétera que requieren. Hoy los ven totalmente diferente; ahora los escuchan, les hablan. El nivel de gestión y de posibilidades de asesorarse ha cambiado notablemente por el nivel de experiencia que han adquirido en estos quince años. Cuando

13 Rainforest Alliance es una institución internacional que trabaja con hoteles, restaurantes y otras empresas turísticas para ayudarlas a mejorar sus prácticas ambientales, sociales y económicas. Su norma para operaciones turísticas ha sido reconocida por el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC, por sus siglas en inglés). Por medio de la capacitación y la asistencia técnica, enseñan a operar de manera sostenible y verifican el avance hacia esta meta. Aquellas empresas que cumplen con sus requisitos son elegibles para el uso de la marca Rainforest Alliance Verified™.

iniciamos solo eran cuatro o cinco que estaban capacitados para hacer negociaciones; hoy ese número supera los veinte [...]. La gente inclusive está muchísimo más preparada para meterse en cosas que no tienen nada que ver con turismo» (Mario Napravnik).

«Hemos aprendido a proteger especies que están en peligro de extinción. Tenemos mejor educación; antes solo teníamos primaria; ahora tenemos secundaria; tenemos sala de cómputo. No tenemos electricidad, pero eso está pendiente [...]. Cuando iniciamos este proyecto cazábamos de todo, pero Eduardo ha enseñado que al conservar ganamos más plata [...]. Eso, poco a poco, la gente iba tomando conciencia» (César Carrasco, administrador de la Posada Amazonas y miembro de la comunidad).

El proceso de capacitación es prácticamente permanente. Todos los años se realizan capacitaciones de diversa índole y gracias a diferentes fuentes e instituciones tales como el Centro de formación turística (CENFOTUR) y la facultad de Administración Hotelera de la Universidad San Martín de Porres. En el año 2011, Posada Amazonas recibió la máxima capacidad de turistas: seis mil personas visitaron el albergue, con lo que se alcanzó un total de quince mil noches de alojamiento. Esto representa un incremento del dos mil por ciento en relación con el año en que se inició el negocio con solo trescientos turistas. El mayor porcentaje de visitas corresponde a turistas norteamericanos o europeos. El incremento ha sido progresivo y ha estado ligado al aspecto promocional y a la realidad del servicio. Han sido visitados por muchas agencias de viaje y hoy en día tienen relaciones con más de cincuenta, las mismas que han constatado *in situ* la calidad del servicio. En este sentido, Federico Durand concluye «eres comunero, pero bien complementado con la calidad del servicio. Es la gente misma la que está hablando; no usará tanto vocabulario técnico, pero conoce el bosque a la perfección».

### 3.6. Situación actual: la etapa final y los retos futuros

La asociación entre la comunidad Infierno y Rain Forest Expeditions comienza a entrar a su fase final. Son solo cinco años los que faltan para la culminación del proyecto que dio vida a la Posada Amazonas y el sentimiento general de los involucrados es que aún hay muchas cosas pendientes por hacer. En ese sentido, desde el año 2009 se desarrollan reuniones y conversaciones con asesores para evaluar la viabilidad del negocio al término del mismo del periodo establecido en el convenio y comenzar a prepararse para el cierre: «el día final del proyecto la comunidad tiene que sentirse totalmente capacitada y empoderada, y capaz de decir que ya no nos necesitan», afirma Mario Napravnik.

La gerencia de Rainforest siente que es importante haber desarrollado esos lazos. Hallan fundamental la necesidad de sentarse libremente con la comunidad a decidir si la alianza continuará y bajo qué condiciones: como una nueva sociedad, nuevos socios, nuevas condiciones. Como sostiene Mario Napravnik, «la relación no acabaría porque el vínculo es tan fuerte que vamos a seguir ofreciendo un buen producto y ellos seguirán acudiendo a nosotros porque saben que tenemos buenas ideas».

Los miembros de la comunidad consideran que aún hay mucho por aprender. Sienten que dominan la parte operativa del negocio pero que no se han generado aun capacidades vinculadas con la gestión del mismo. Esto les impide poder tener una opinión concreta sobre el futuro de la alianza al llegar a su culminación tras veinte años. La preocupación también tiene origen en la poca participación que se tiene de las nuevas generaciones. La mayor parte de los jóvenes de la comunidad no se han involucrado activamente. Las capacitaciones no han priorizado el trabajo con ellos:

«[...] me preocupa el tiempo que queda de preparar a nuestra gente para cuando se termine el periodo del proyecto con RFE. ¿Quiénes nos encarguemos de manejar el negocio? No tenemos comuneros en los puestos de más alto nivel, administradores, marketing, etcétera. No nos hemos sentado a planificar qué vamos a hacer después en la comunidad con el proyecto. No hay un planteamiento con una visión hacia adelante. Estamos viviendo solamente el presente [...]. Pienso que el riesgo es cómo van a manejar la parte económica si al término de los veinte años la comunidad decide no seguir en alianza con Rainforest [...]. Las nuevas generaciones no son tan activas. No quieren ir a trabajar a la posada; tienen diferentes trabajos en madereras, mineras, etcétera» (Juan Pesha).

### 3.7. Algunas reflexiones

Podría plantearse que la Posada Amazonas es el resultado de una gestión intercultural, con todo lo complejo que resulta llevar a la práctica una aventura como esta. Pero ¿qué significa esto? Interculturalidad es un concepto reciente que se utiliza para promover nuevas formas de entender y vivir las relaciones sociales en contextos pluriculturales. Por lo general, es utilizado para referirse a aspectos normativos, como políticas públicas, y en algunos casos de comunicación y manejo de conflictos; sin embargo, su uso en temas de gestión es mucho menos común. Precisamente, por ello el caso de la Posada Amazonas resulta especial, pues constituye un ejemplo concreto de cómo ha sido posible el establecimiento de un negocio en el que ha sido necesario construir una nueva forma de «hacer empresa».

Existen dos visiones del mundo, distintos intereses involucrados, beneficios para cada grupo y aspiraciones particulares en una misma empresa. Por un lado, la empresa está conformada por los socios miembros de la comunidad Infierno, pertenecientes al grupo Ese Eja y algunos colonos provenientes de provincias de la sierra; por otro lado, se encuentran los socios limeños de la empresa, miembros de RFE. Ambos grupos comparten la gestión de este albergue turístico. ¿Cómo lo hacen? Según los testimonios de varios de los socios del emprendimiento, llegar a ser lo que son hoy en día —es decir, un equipo de trabajo que funciona— ha significado un gran esfuerzo. En general, no es fácil llegar a conocerse y comprenderse para lograr un proyecto con objetivos comunes y, menos aún, cuando se tienen orígenes y vivencias tan diversas. Sin embargo, también es cierto que cualquier proyecto parte de la voluntad y el interés para sacarlo adelante y, luego de hacer un balance, eso parece ser lo que ha primado para los socios, aún con lo difícil que también ha resultado el «ponerse en los zapatos del otro» durante los quince años que ya lleva la implementación de esta iniciativa.

Si bien resultó ardua la tarea, gracias a la persistencia y transparencia que caracterizaron las relaciones entre los socios se logró consolidar la alianza. Según refieren los entrevistados, lo más difícil fue llegar a entender la filosofía de vida detrás de las actitudes, comportamientos y puntos de vista que tenía cada una de las partes. Así, mientras que a los socios limeños les costó comprender el estilo de vida y la perspectiva comunitaria de sus socios locales, a los comuneros del Infierno les resultaba poco entendible la mirada empresarial de sus socios. Fueron años de reuniones, conversaciones, negociaciones e intercambio de opiniones lo que permitió llegar a un equilibrio de respeto de la visión del otro. Fue un contexto de diálogo, de participación, lo que caracterizó el intercambio entre los socios ese ejas, los colonos de la sierra y los empresarios limeños. Este grupo culturalmente heterogéneo logró comunicarse y establecer algunos códigos comunes.

Lo interesante entonces es cómo, a pesar de las diferencias, la empresa encontró una perspectiva común, donde cada cual tuvo una responsabilidad diferenciada a lo largo de cada etapa. A partir de este trabajo, cada quien está logrando sus propios beneficios. En el caso de los miembros de la comunidad, la participación como socios y/o trabajadores de la empresa les ha permitido contar con una fuente de ingresos adicional al de sus actividades tradicionales, lo que les ha permitido aumentar su capacidad individual en el consumo de bienes y, sobre todo, mejorar una serie de servicios para la comunidad. Se han promovido iniciativas en salud y educación, mejora de la infraestructura comunal, entre otros proyectos sociales, lo cual resulta muy importante en comunidades como estas donde la cobertura del estado es muy escasa. Por otro lado, los beneficios obtenidos

por los socios limeños incluyen no solo la rentabilidad de las utilidades, sino la consolidación del éxito de una propuesta basada en la conservación de la naturaleza. Dentro de esta experiencia, cabe resaltar también cómo los conocimientos provenientes de los diferentes grupos han aportado al desarrollo del servicio que se ofrece al turista. Así, la vasta experiencia de los comuneros en el manejo de su territorio, en sus actividades cotidianas, así como en su conocimiento profundo de los usos de la biodiversidad, se ha complementado con los conocimientos de los limeños en gestión y administración de negocios. Esto ha ocurrido no simplemente como una división de roles, sino más bien como un aprendizaje mutuo, un intercambio de conocimientos y de capacidades. Los comuneros de Madre de Dios y los empresarios limeños de RFE han llevado a la práctica, en buena cuenta, una forma de gestión empresarial desde una perspectiva intercultural, caso muy poco común en el sector empresarial.

La primera ventaja, en términos de la relación con la comunidad, fue que ya existía una relación previa entre los miembros de RFE y algunos comuneros, ya que estos últimos habían trabajado en un albergue con el que la empresa ya contaba en un lugar algo alejado, pero aún en la zona cercana a la comunidad. Se había establecido una relación entre el empleador y el trabajador, y más allá de eso se habían generado vínculos y amistades que permitieron que los empresarios limeños puedan ir conociendo más de cerca los intereses y problemas de los pobladores. Se identificaron las necesidades y demandas sobre las que podía diseñarse un proyecto en la zona. Esta relación previa fue probablemente uno de los factores que condicionó la aceptación de la comunidad para la negociación del convenio sobre la creación de la empresa el cual dejaba a un lado otras propuestas recibidas de otros agentes que trabajaban en el área.

Por otro lado, la ubicación del albergue, como parte del corredor hacia la Reserva Nacional de Tambopata, y su cercanía con Macchu Pichu, el mayor destino turístico del Perú, la convierten en un espacio de interés para el gran número de turistas que ya transitaba por la región. Aun cuando las vías de acceso deben mejorar, esta zona tiene un alto potencial debido a la biodiversidad que caracteriza al territorio, difundida desde hace varios años a través de publicaciones científicas, los medios de comunicación y de las agencias de turismo. Existía, por lo tanto, lugares relevantes por visitar dentro del mapa; ya era un destino turístico —y científico— y existía una demanda de viajeros por atender con un servicio de calidad.

Así mismo, RFE contaba con cierta experiencia en la gestión del albergue anterior con el que contaban y algunos comuneros también habían visto funcionar

—aunque solo como trabajadores— el negocio. Por su parte, los pobladores de Infierno contaban con los conocimientos de su entorno. Había algunas capacidades desarrolladas que serían luego potencializadas a través de varios programas de capacitación, especialmente destinados a los comuneros que formaron parte de las actividades contempladas desde el inicio en el diseño del emprendimiento.

A lo largo de los años que llevan trabajando juntos, ha habido varios momentos de tensión y conflicto entre los socios. Solo al principio, tomó alrededor de tres años la negociación para la elaboración conjunta y firma del convenio por parte de la asamblea comunal. Los acuerdos implicaron la definición de actividades, roles y compromisos para cada grupo; sin embargo, la propia dinámica de gestión llevó a que en varios momentos la flexibilidad y el cambio fueran las vías para la continuidad del proyecto. Ha sido necesario cambiar algunas de las reglas de juego para que la iniciativa pueda continuar en marcha. Estos reajustes, en cuanto a las contrataciones, por poner solo un ejemplo, han sido posibles gracias a que las decisiones fueron tomadas desde el inicio por ambas partes. Esta estructura para la toma de decisiones ha garantizado cierto equilibrio, en tanto el avance —y retroceso— dependía de lo que finalmente beneficiaría a todos los involucrados.

La comunidad ha tomado parte en todo tipo de decisiones y la información existente sobre el manejo de la empresa —administrativa, financiera, etcétera— ha sido accesible para todos los socios, con lo cual ha facilitado que la confianza no se rompa aun cuando varias veces ha habido dudas en la comunidad sobre las finalidades de la otra parte. Este acceso a la información ha permitido conocer los datos que han servido para debatir y así renovar la confianza. En ese sentido, el conflicto se maneja a través de la evaluación conjunta por medio de exposiciones sobre cómo se están llevando las cosas en el día a día.

Sin embargo, la capacidad de negociación entre las partes ha cambiado conforme fue consolidándose el proyecto. Las capacitaciones a los comuneros han permitido, en varios casos, que exista mayor familiarización con lo que implica trabajar en una empresa, y mayor conciencia de los distintos elementos por tomar en cuenta para que las cosas funcionen como empresa. No obstante, las costumbres y el estilo de vida de la comunidad sigue siendo una barrera que muchas veces se revela en el desinterés que algunos comuneros expresan sobre la gestión misma del negocio. Por lo tanto, no todos están igualmente motivados, capacitados, empoderados y quizás tampoco es necesario que lo estén.



La flexibilidad de esta iniciativa se expresa también en cómo se han ido definiendo roles entre los socios comuneros donde la participación ha dependido del grado de compromiso y beneficio que los socios han identificado como individuos, familia y comunidad. Esta diversidad de situaciones condiciona la capacidad para manejar los conflictos, en tanto se tenga o no un rol activo dentro de las negociaciones en cada caso. En esa línea, si la comunidad decide continuar con el negocio de manera independiente —sin socios—, la viabilidad del mismo tendrá mucho que ver con el fortalecimiento de líderes que estén dispuestos a participar y asumir tanto por los aspectos positivos —beneficios, posibilidades— como los negativos —conflictos, riesgos, mal funcionamiento—.

## Conclusión

Los casos de turismo rural documentados son ejemplos de experiencias de innovación comercial —servicio turístico en ámbitos rurales— que evidencian la heterogeneidad en la manera cómo el proceso se ha desarrollado en cada contexto. Si bien en todos los casos el objetivo radicaba en la habilitación y/o mejora de una serie de servicios para el visitante, las oportunidades, enfoques, medios y relaciones establecidas para lograrlo se han caracterizado por su diversidad.

A continuación mencionaremos algunas de las variables que nos permitirán dilucidar las características comunes, así como las distintas formas en que las innovaciones se llevan a cabo. En los tres casos, se puede identificar la existencia de circuitos turísticos convencionales que existían previamente al desarrollo de estas innovaciones. El ámbito en el cual se desarrollan estos emprendimientos se insertan en rutas que ya operan y cuya propia dinámica ha generado el impulso de nuevas propuestas turísticas que permiten atender las demandas por nuevas vivencias e interacciones con los contextos rurales: cultura viva, patrimonio, paisaje, biodiversidad, etcétera.

Sin embargo, cada una de las experiencias ha sido promovida por diferentes actores. En el caso de la experiencia del valle del Colca, se evidencia un trabajo promotor por parte de la ONG, actividad que luego se complementó con la participación del estado. Posada Amazonas, sin embargo, es una iniciativa de la empresa privada, que contó con el apoyo de una comunidad nativa con una perspectiva intercultural. Por su parte, el circuito turístico en Maras es el resultado de la creatividad y visión de un actor local comprometido con el desarrollo de su comunidad.

En cuanto a las estrategias utilizadas, si bien los enfoques promovidos por cada iniciativa han incluido actividades de capacitación, cada propuesta ha privilegiado el fortalecimiento de distintos roles y/o actividades, en función de las necesidades y características de los actores participantes.

Aunque en todos los casos existe participación de los pobladores locales para sacar adelante los proyectos, los roles que los distintos grupos han jugado ha variado

dependiendo de las reglas de juego que se establecieron con los promotores a lo largo del proceso de innovación. La particularidad de las variables de género y generación han influido en aspectos como el liderazgo, el grado de interés para involucrarse en el tema, la manera cómo se negocia y se toman las decisiones, e incluso en las posibilidades para la sostenibilidad de la misma.

En Maras y en las iniciativas del Colca, la mujer se involucra activamente en la experiencia, dado que la actividad le permite continuar desempeñando sus labores cotidianas sin alejarse de su hogar; y le representa no solo una fuente complementaria de ingresos, sino que la ubica en un nuevo rol dentro de la familia —empoderamiento— y la comunidad. Esto no sucede en Posada Amazonas, en donde existe una relación laboral de empleado-empleador y el trabajo en el albergue la obliga a alejarse de sus quehaceres tradicionales y sus responsabilidades familiares. En este caso, esta situación ha limitado la participación de más mujeres de la comunidad en el negocio.

En los tres casos se puede identificar la relevancia de la participación de los jóvenes para asegurar la sostenibilidad de los procesos. De lo observado, se destaca la necesidad de potenciar su natural predisposición al cambio, y a la búsqueda de nuevas perspectivas de desarrollo personal y expectativas a futuro. En los tres casos se evidencia que aún se deben generar mecanismos que incrementen el grado de los jóvenes para involucrarse en este tipo de iniciativas; no solo les brindan mayores habilidades en manejo de información y acceso a nueva tecnologías, sino que, en general, les dan la oportunidad de tener una mayor movilidad hacia espacios urbanos, como nuevos mercados; elementos fundamentales en la promoción, difusión y escalamiento de emprendimientos de esta naturaleza.

Por otro lado, claramente las experiencias requieren la existencia de líderes que impulsen los procesos. Esto se puede constatar en el caso de la experiencia de Maras, en donde un líder local con una visión solidaria es capaz de actuar como intermediario entre la demanda por el servicio y las familias locales rurales con potencial para ofrecerlo. Mientras tanto, en Posada Amazonas existe un compromiso por parte de la empresa privada —la misma que actualmente lidera la gestión del negocio— por generar las capacidades necesarias para que el rol de liderazgo en la gestión del negocio sea en un mediano plazo y sean los propios miembros de la comunidad quienes lo asuman. Para el caso del Colca, la formación de líderes es todavía una tarea pendiente, lo que produce una situación de dependencia respecto de la intervención de agencias promotoras, como el estado, la sociedad civil o los municipios.

Los casos de innovación documentados tienen como característica común el constituir procesos colectivos que integran diferentes capacidades y establecen variadas relaciones entre los pobladores y sus entornos, con la participación de actores internos y externos. Una característica adicional es que dichas articulaciones facilitan el aprendizaje colectivo que define simultáneamente los nuevos conocimientos y capacidades para la difusión de las innovaciones y su escalamiento.

En todos los casos, se confirma que los procesos de innovación maduran progresivamente y alcanzan resultados positivos en las comunidades rurales en el mediano y largo plazo. La manera cómo se construyen las relaciones entre los actores de las iniciativas permite ilustrar esta dinámica. Es través del intercambio, el manejo de los conflictos y la negociación de los intereses de los grupos involucrados que se van cimentando los lazos necesarios para establecer objetivos comunes que lleven al avance de la iniciativa.

La innovación es un factor de cambio en todos los sectores de la economía, la sociedad y la vida cotidiana. Las poblaciones rurales en América Latina deben innovar constantemente para superar los retos y desafíos que enfrentan día a día. Muchas de estas innovaciones tienen efectos positivos en la calidad de vida de la población más pobre. Se trata de cambios pequeños y grandes, que provienen de la creatividad e inventiva de las poblaciones y colectividades rurales. Su impulso mezcla el conocimiento empírico, producto de la experiencia acumulada, con fuentes de saber académicas y tecnologías modernas, que ayudan a encontrar alternativas viables para resolver problemas prácticos.

El Programa de Escalamiento de Innovaciones Rurales es una iniciativa conjunta del International Development Research Centre (IDRC – Canadá) y del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), que busca entender cómo es posible, desde la cooperación internacional, contribuir con el escalamiento de las innovaciones rurales que mostraron ser efectivas, para lograr así un impacto mayor en la vida de las comunidades rurales.

**María Paz Montoya Pérez** es ingeniera agrónoma con Maestría en Sociología. Tiene amplia experiencia en el monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo e innovación agraria en zonas rurales, tecnologías de información y en proyectos de telecomunicaciones rurales. Participó en el componente de investigación transversal del Programa de Escalamiento de Innovaciones Rurales.

ISBN: 978-9972-51-385-5



9 789972 513855